

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketalous, ICT ja Kemiantekniikka

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2015

Johanna Korpikoski

# EKOTUKITOIMINTA

organisaatorajat ylittävä yhteistyö kohti ekologisia  
toimintamalleja



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Johanna Korpikoski

## EKOTUKITOIMINTA organisaatorajat ylittävä yhteistyö kohti ekologiaa toimintamalleja

Suomen kuusi suurinta kaupunkia ovat nykyisin kaikki mukana ekotukitoiminnassa. Työyhteisöihin nimetään ja koulutetaan ekotukihenkilöitä ympäristötyön edistäjiksi. Ekotukikoordinaattorit ohjaavat, tukevat ja kehittävät ekotukitoimintaa kaupungeissa ja suurten kaupunkien yhteistyöverkostossa. Kaupunkien välinen yhteistyö on ollut avainasemassa ekotukitoiminnan käynnistämisessä, mutta myös sen jatkokehittämisessä ja tehostamisessa.

Opinnäytetyön tutkimusosassa on selvitetty suurten kaupunkien ekotukitoiminnan yhteistyön toimivuutta ja tuloksellisuutta: miten sitoutuminen ekotukitoimintaan ja tavoitteissa onnistuminen näkyivät. Tarkemmin on tutkittu yhteistyön kannalta merkityksellistä yhteydenpitoa: millaista tukea ekotukihenkilö on työyhteisöltä saanut ja onko tuki koettu hyödylliseksi. Tutkimus toteutettiin kyselyyn osallistuneiden kaupunkien toimeksiantona. Tutkimuksessa on käytetty kahta aineistokeruumetodia: lomakekysely ekotukihenkilöille ja työpajatyöskentely ekotukikoordinaattoreiden kanssa. Kyselyyn vastasi 662 ekotukihenkilöä. Kaupunkien välisiä eroja tarkasteltiin osa-alueittain. Kyselyn tulokset on esitetty lukumäärinä ja prosenttiosuuksina. Eri tekijöiden välisiä yhteyksiä on testattu khi2 -testein ja ANOVA-malleilla, merkitsevyysrajana  $p < 0,05$ . Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia eri metodeilla kuten kyselytutkimuksella, sisältöanalyysillä ja nelikenttäanalyysillä. Kyselytutkimuksen ja työpajojen tuloksista on julkaistu tutkimusraportti: Ekotukitoiminta suurissa kaupungeissa 2013 – Helsinki, Espoo, Turku ja Oulu. Raportti on osa tätä opinnäytetyötä.

Tutkimuksessa havaittiin, että ekotukihenkilöiden voimakas sitoutuminen ekotukitoimintaan on tärkeää tavoitteissa onnistumisen kannalta. Sitoutuminen ekotukityöhön ja kokonaistyytyväisyys ovat voimakkaasti yhteydessä toisiinsa. Tyytyväiset ja sitoutuneet ekotukihenkilöt raportoivat ekotukitoiminnan merkitsevän monipuolisempia toimenkuvia ja suurempaa aktiivisuutta. Sosiaaliset taidot ja kumppanuustaidot ovat sisäisen ja organisaatorajat ylittävän yhteistyön perusedellytyksiä ekotukihenkilöille. Ekotukihenkilöiden yhteistyön kannalta merkityksellinen yhteydenpito, työyhteisön tuki, koetaan hyvin monimuotoisesti. Vertaistuki, kannustaminen, kiinnostus ja yhdessä tekeminen olivat yleisimmät yhteydenpidon muodot ekotukihenkilön ja työyhteisön välillä. Aktiivinen palaute on tärkeää. Tämän opinnäytetyön yhteydessä tehtyjen pohdintojen myötä kuutoskaupunkien ekotukiverkoston toimintamalli voidaan nähdä yhdessä oppimisen ja kehittämisen verkostoksi, joka toimii tiedon välittämisen, osaamisen yhdistämisen ja uuden tiedon luomisen alustana. Keskeinen merkitys on ekotukikoordinaattoreiden yhteistyötä tukevalla roolilla.

### ASIASANAT:

Ekotukitoiminta, kestävä kehitys, verkosto, sosiaalinen pääoma, yhteistyö, vuorovaikutus, luottamus, sitoutuminen

Johanna Korpikoski

# ECO-SUPPORT OPERATIONS

## cross-organisational collaboration towards ecological operating models

Finland's six largest cities are nowadays all engaged in eco-support operations. Eco-support personnel are being trained and designated to work communities to promote environmental work. Eco-support coordinators guide, support and develop eco-support operations in cities and in the collaboration networks of major cities. Inter-city collaboration has played a key role in terms of both launching eco-support operations and in further developing and enhancing them.

The research section of this thesis looks into the effectiveness and productivity of the eco-support collaboration efforts of major cities: how the commitment to eco-support operations and succeeding in the targets could be seen. The research takes a closer look at the interaction that is relevant in terms of collaboration: the kind of backing the eco-support personnel have received from the work community and whether it has been considered useful. The research was commissioned by the cities participating in the survey. Two methods of data collection were employed: a survey form given to eco-support personnel and a workshop for eco-support coordinators. A total of 662 persons working in eco-support operations took part in the survey. The differences between the cities were examined according to sub-areas. The results of the survey are presented as numbers and percentages. The connection between various factors was tested using chi-squared tests and ANOVA models, with a statistical significance value of  $p < 0.05$ . Answers to research questions were sought using various methods, such as questionnaires, content analyses and SWOT analyses. A report on the results of the survey and workshops was published: *Ekotukitoiminta suurissa kaupungeissa 2013 – Helsinki, Espoo, Turku ja Oulu*. The report forms part of this thesis.

The research revealed that the strong commitment of eco-support personnel to the eco-support operations is important when it comes to achieving the targets. Commitment to eco-support work and overall satisfaction are strongly correlated. Satisfied and committed eco-support personnel reported that eco-support operations mean more diverse job descriptions and greater activity. Social skills and partnership skills are basic requirements for internal and cross-organisational collaboration for eco-support personnel. The perceptions about the eco-support personnel's interaction that is relevant in terms of collaboration, support from the work community, are very diverse. Peer support, encouragement, interest and team work were the most common forms of interaction between the eco-support personnel and work community. Active feedback is important. As a result of the reflections made in connection with this thesis, the eco-support network operating model of the six cities can be seen as a network of learning and developing together, serving as a platform for distributing information, uniting competence and creating new knowledge. The role of eco-support coordinators in supporting collaboration holds central significance.

### KEYWORDS:

Eco-support operations, sustainable development, network, social capital, collaboration, interaction, trust, commitment

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KESTÄVÄ KAUPUNKI STRATEGISENA HAASTEENA</b>	<b>9</b>
2.1 Kestävä ja ekologinen kaupunki	9
2.2 Verkostoituminen kehityssuuntana	11
2.3 Verkostojen kaupungit	14
2.4 Ekotukitoiminta verkostona	16
<b>3 SISÄINEN JA ORGANISAATORAJAT YLITTÄVÄ YHTEISTYÖ</b>	<b>19</b>
3.1 Suhteet sidosryhmiin ja sosiaalinen pääoma	19
3.2 Yhteiset tavoitteet ja jaettu näkemys	20
3.3 Yhteistyö ja luottamusverkostojen merkitys	23
3.4 Organisoituminen ja identiteetti	28
3.5 Verkostojen monimuotoisuus ja moniulotteisuus	30
3.6 Verkostojen onnistumistekijät	33
<b>4 TUTKIMUKSET EKOTUKITOIMINNASTA</b>	<b>34</b>
4.1 Tutkimusten tavoitteet ja toteutus	34
4.1.1 Kyselytutkimuksen toteutus	34
4.1.2 Sisältötutkimuksen toteutus	36
4.1.3 Nelikenttäanalyysin (SWOT) toteutus	39
4.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	39
<b>5 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>41</b>
5.1 Kyselytutkimuksen tulokset	41
5.1.1 Vastaajien taustatiedot	41
5.1.2 Ekotukitoiminnan tuloksellisuus	43
5.1.3 Ekotukitoiminnan toimivuus	46
5.2 Yhteistyön kannalta merkityksellinen yhteydenpito	48
5.3 Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat	51
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>53</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>57</b>

## LIITTEET

Liite 1. Ekotukitoiminta suurissa kaupungeissa 2013 – Helsinki, Espoo, Turku ja Oulu

Liite 2. Sisältöanalyysi Helsingin osa-aineistosta

Liite 3. Ekotukitoimintamalli, SWOT -analyysi ja kehityskohteet - Helsinki, Espoo, Turku ja Oulu

## KUVIOT

Kuvio 1. Ekotukiverkostot osana kaupungin toimijaverkostoja ja ekomodernia kaupunkia (mukaillen Hiltunen 2008, 170).	15
Kuvio 2. Ekotukitoiminnan palvelukonseptin kuvaus (Ekotuki 2015).	17
Kuvio 3. Verkoston yhteisten tavoitteiden (strategic intent) muodostumisen viitekehys (Valkokari 2009, 97).	20
Kuvio 4. Verkoston jaetun näkemyksen (shared identity) muodostumisen viitekehys (Valkokari 2009, 104).	21
Kuvio 5. Yhteistyön toimivuuden avaintekijät (mukaillen Blomqvist 2002, 36.)	24
Kuvio 6. Luottamuksen lähteet (mukaillen Blomqvist 2002, 182).	25
Kuvio 7. Kehittämisverkoston kerroksellisuus (Valkokari & Karvonen 2014, 21).	31
Kuvio 8. Vastaajien kokonaismäärät ja vastausosuudet (lukumäärä ja %) kaupungeittain.	35
Kuvio 9. Analyysilähtöisen sisältöanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2002, 111).	37
Kuvio 10. Ekotukitoiminnan tavoitteissa onnistumisen asteikko ja sitoutuneisuus luokittain.	44
Kuvio 11. Ekotukitoiminnan tavoitteissa onnistuminen sitoutuneisuus- ja kokonaistyytyväisyysluokittain.	45

## TAULUKOT

Taulukko 1. Vastaajat ekotukitoiminnan aloitusvuoden mukaan kaupungeittain.	41
Taulukko 2. Vastaajien taustatiedot. Sukupuoli ja ikäjakauma kaupungeittain.	42
Taulukko 3. Vastaajien taustatiedot. Asema organisaatiossa kaupungeittain.	42
Taulukko 4. Ekotukitoiminnan kehityskohteissa onnistuminen Helsingissä.	43

# 1 JOHDANTO

Helsingin, Espoon, Tampereen, Turun, Oulun ja Vantaan kaupunginjohtajat perustivat helmikuussa 2011 ilmastoverkoston. Verkoston tarkoitus on edistää EU:n ilmastotavoitteita, parantaa ekotehokkuutta, lisätä uusiutuvaa energian tuotantoa ja käyttöä sekä kehittää kaupunkipolitiikan keinoin kohti vähähiilistä yhteiskuntaa, jossa fossiilisten polttoaineiden käyttö on minimoitu. Tavoitteena on monipuolinen yhteistyö sekä toimiminen suunnannäyttäjänä ilmastokysymyksissä. Verkoston avulla nostetaan esille uusia aloitteita, lisätään yhteistyötä ja levitetään hyviä käytäntöjä suurten kaupunkien kesken.

Opinnäytetyössä on keskitytty kaupunkiorganisaatioiden sisäiseen ja organisaatiorajat ylittävään verkostomaiseen yhteistyöhön, jonka tavoitteena on kestävä ja ekologinen kaupunkiorganisaatio. Ekotukitoiminnan levittäminen kaupunkiorganisaatioiden työyhteisöihin on viides kaupunginjohtajien ilmastoverkoston kymmenestä aloitteesta. Suomen kuusi suurinta kaupunkia ovat nykyisin kaikki mukana ekotukitoiminnassa. Käytännön toteutusta varten kaupungit ovat joko hankkeistaneet ekotukitoiminnan ohjauksen tai se on vakiinnutettu osaksi omaa toimintaa. Ekotukikoordinaattorit ohjaavat, tukevat ja kehittävät ekotukitoimintaa kaupunkiorganisaatioissa ja suurten kaupunkien yhteistyöverkostossa.

Strategisen johtamisen näkökulmasta verkostoyhteistyöhön osallistumisen motiivina ovat hyödyt omalle organisaatiolle. Verkostomaisen yhteistoiminnan taustalla on oletus itsenäisten toimijoiden vastavuoroisesta yhteistyöstä. Suomen kuuden suurimman kaupungin eli niin sanottujen kuutoskaupunkien toimintaympäristön taustatekijöitä, verkostoitumisen kehityssuuntia ja verkostoyhteistyösuhteita esitellään luvussa kaksi. Kirjallisuuskatsauksessa, luvussa kolme, tutustutaan tutkimuksiin verkostoyhteistyöstä, yhteistyön toimivuuteen ja yhteistyön tuloksellisuuteen vaikuttaviin tekijöihin.

Verkostoitumisen monimuotoisuutta ja toimintaa voidaan tarkastella useista näkökulmista kuten talousteoreettisista, sosiaalis-psykologista tai organisaation ydintoiminnasta lähtevistä teorioista. Näkökulmat ovat toisiaan täydentäviä pi-

kemminkin kuin poissulkevia. Tässä opinnäytetyössä kirjallisuuskatsauksen lähtökohtana on ollut toimivan yhteistyön teoreettinen tarkastelu, joka pohjautuu sosiaalisen pääoman teoriaan. Mekanismeja, joilla sosiaalisen pääoman hyötyjä kyetään saavuttamaan, on tarkasteltu erityisesti vuorovaikutussuhteiden, luottamuksen ja sitoutumisen näkökulmasta. Asiantuntijan tietopääoman lisäksi työn tehokkaaksi hoitamiseksi organisaation sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa tarvitaan sosiaalista pääomaa eli verkostosuhteita, yhteisiä normeja ja luottamusta.

Aira on väitöstyössään (2012) tutkinut toimivaa yhteistyötä, mikä toteutuu vuorovaikutussuhteissa, tiimeissä ja verkostoissa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Näkökulmat voidaan hahmottaa myös sisäisiksi eli vuorovaikutussuhteista muodostuu tiimejä ja verkostoja. Verkostojen puolestaan nähdään koostuvan erilaisista vuorovaikutussuhteista ja tiimeistä. Opinnäytetyön kannalta keskeisin tarkastelu on yhteistyön toimivuuden tarkastelu. Luottamus on myös verkostomaisessa yhteistyömallissa menestyksen avaintekijöitä tutkimusten mukaan, oli sitten kyse kahden tai useamman toimijan välisestä yhteistyöstä.

Opinnäytetyön tutkimusosassa on keskitytty suurten kaupunkien ekotukitoiminnan toimivuuteen ja tuloksellisuuteen. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää ekotukitoiminnan toimivuutta työyhteisössä ja miten sitoutuminen ekotukitoimintaan ja tavoitteissa onnistuminen näkyivät. Ekotukitoiminta on toimintamalli ympäristöasioiden huomioimiseksi työpaikoilla. Työyhteisöihin nimetään ja koulutetaan ekotukihenkilöitä ympäristötyön edistäjiksi. Neljän kaupungin (Helsinki, Espoo, Turku ja Oulu) ekotukihenkilöille suunnatulla yhteiskyselyllä selvitettiin ekotukihenkilöiden näkemyksiä ekotukitoiminnan nykytilasta, sen vahvuuksia ja heikkouksia sekä kehittämiskohteita. Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi ekotukikoordinaattoreiden näkemykset ekotukiverkostossa mukana olevien kaupunkiorganisaatioiden ekotukitoiminnan vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Kehittämiskohteita ja ekotukiverkostossa mukana olevien kaupunkien hyviä käytäntöjä käsiteltiin ekotukikoordinaattoreiden kanssa yhteisissä työpajoissa. Yhteiskyselyn ja työpajojen tuloksista on julkaistu tutkimusraportti Ekotukitoiminta suurissa kaupungeissa 2013, joka on osa tätä opinnäytetyötä.

Luvussa neljä esitetään opinnäytetyössä käytetyt analyysimenetelmät ja tutkimusten toteutus. Tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta eri metodeilla kuten kyselytutkimuksella, sisältöanalyysillä ja nelikenttäanalyysillä (SWOT). Tulokset esitetään luvussa viisi.



## 2 KESTÄVÄ KAUPUNKI STRATEGISENA HAASTEENA

### 2.1 Kestävä ja ekologinen kaupunki

Julkisen talouden merkitys on Suomessa huomattava. Kunnat ja kuntayhtymät käyttävät noin 42 mrd. euroa vuodessa palvelujen järjestämiseen ja kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseen (Kunnat.net 2015.) Suomen väkiluku oli vuoden 2014 lopussa 5,5 milj. henkeä. Väestöstä oli työllisiä lähes 2,5 milj. henkilöä, joista yksityinen sektori työllisti 72, kuntasektori 22 ja valtio 6 prosenttia. Kuntien palveluksessa on yhteensä noin 550 000 työntekijää. (Tilastokeskus 2015.) Esimerkiksi Helsingin kaupungilla työskentelee noin 40 000 työntekijää ja kaupunki on Suomen suurin työnantaja.

Jatkossa kunnallisen puolen palvelurakenne tulee muuttumaan ja julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö tulee yleistymään. Viranomaistoiminnan kanssa tehtävä yksityinen palveluntarjonta edellyttää kummankin osapuolen saumatonta yhteistyötä. Pitkällä tähtäimellä toteutettavien ratkaisujen on joka tapauksessa oltava kestävällä pohjalla sekä julkisen että yksityisen sektorin kannalta.

Kansallinen kestävä kehityksen strategia uudistettiin vuonna 2013. Kestävä kehityksen toimikunta päätti perinteisen strategian sijaan laatia kestävä kehityksen yhteiskuntasitoumuksen ”Suomi, jonka haluamme 2050”.

Kestävä kehityksen yhteiskuntasitoumuksessa hallitus ja hallinto yhdessä muiden toimijoiden kanssa sitoutuvat edistämään kestävä kehitystä kaikessa työssään ja toiminnassaan. Yhteiskuntasitoumuksella haetaan yhteistä tahtotilaa sekä laajaa toimijoiden ja kumppaneiden määrää eri sektoreilla.

Kestävä kehityksen toimikunta on nimennyt Suomen kansallisia haasteita kestävä kehitykselle. Näitä ovat hyvinvointivaltion turvaaminen ikääntyvässä yhteiskunnassa, talouden kestävyysvaje ja tuotantorakenteen muutos, asukaslu- kuun suhteutettuna suuret kasvihuonekaasupäästöt, luonnon monimuotoisuus-

den turvaaminen sekä kestävä, oikeudenmukainen ja tehokas luonnonvarojen käyttö.

Parlamentaarinen ilmasto- ja energiakomitean mietintö ”kansallinen energia- ja ilmastotiekartta 2050” julkaistiin lokakuussa 2014 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.) Se toimii strategisen tason ohjeena matkalla kohti hiilineutraalia Suomea. Tiekartassa arvioidaan keinoja ja kustannuksia vähähiilisen yhteiskunnan rakentamiseksi ja kasvihuonekaasujen vähentämiseksi 80 - 95 %:lla vuoden 1990 tasosta vuoteen 2050 mennessä.

Turun kaupunki on asettanut merkittäviä ympäristötavoitteita. Merkittävämpänä tavoitteena on tulla täysin hiilineutraaliksi kaupungiksi vuoteen 2040 mennessä (Turun kaupunki 2015), jolloin kasvihuonekaasupäästöjen on oltava pienemmät kuin vuotuiset hiilinielut<sup>1</sup>. Turun strategisena tavoitteena on myös nousta kiertotalouden edelläkävijäkaupungiksi Suomessa. Kiertotaloudella tarkoitetaan taloutta, jossa resurssien käyttö on suunniteltu kestäväksi. Kiertotalouden tavoitteena on resurssien ja materiaalien käyttö siten, että sekä arvo että raaka-aineet säilyvät kierrossa entistä paremmin. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on yhdessä McKinsleyn kanssa arvioinut, että kiertotalous tarjoaa Suomen kansantaloudelle jopa 2,5 miljardin euron taloudellisen potentiaalin vuoteen 2030 mennessä (Sitra 2014, 3). Suomessa kiertotalous nostettiin nykyiseen hallitusohjelmaan (Valtioneuvoston kanslia 2015.)

Mitä käytännössä edellytetään organisaatiolta, joka pyrkii ratkaisemaan tulevaisuuden haasteet? Tarvitsemme yhteisesti hyväksytyjä päämääriä ja tavoitteita sekä sitoutumista niiden toteuttamiseen kunkin edellytysten ja erityisosaamisen pohjalta. Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumuksen mukaan kestävä kehityksen edistäminen konkreettisesti vaatii seuraavia asioita (Ympäristöministeriö 2015a):

- yhteistä tahtoa ratkaista ongelmat,
- ymmärrystä, osaamista ja jatkuvaa oppimista,

---

<sup>1</sup> Hiilinielu kerää ja varastoi jotakin hiiltä sisältävää kemiallista yhdistettä, yleensä hiilidioksidia. Tärkeimmät hiilinielut ovat meret ja metsät. Levät ja kasvit muuttavat fotosynteesissä ilman hiilidioksidia omaksi biomassakseen. (ilmasto-opas.fi)

- vastuunottajia, muutoksen tekijöitä, johtajia ja edelläkävijöitä,
- arvojen ja asenteiden uudistumista, tehokkaampaa ja tiiviimpää yhteistä toimintaa ja yhteiskunnallista ohjausta sekä
- vaikuttavampia toimintatapoja.

Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoutumus sisältää kahdeksan keskeiseksi katsottua tavoitetta, jotka ovat (Ympäristöministeriö 2015a):

- yhdenvertaiset mahdollisuudet hyvinvointiin,
- vaikuttavien kansalaisten yhteiskunta,
- työtä kestävästi,
- kestävät yhdyskunnat ja paikallisyhteisöt,
- hiilineutraali yhteiskunta,
- resurssiviisas talous,
- luonnon kantokykyä kunnioittavat elämäntavat ja
- luontoa kunnioittava päätöksenteko.

Suomen kannalta kestävän kehityksen merkittävimmät kehitystrendit ja haasteet liittyvät ilmastonmuutokseen, sopeutumiseen maailmantalouden nopeisiin muutoksiin ja väestörakenteen muutokseen (Ympäristöministeriö 2015b).

## 2.2 Verkostoituminen kehityssuuntana

Kunnat joutuvat enenevässä määrin vastaamaan vähähiilisen sekä energia- ja resurssitehokkaan yhteiskunnan haasteisiin. Verkostoitumisen lisääminen on ollut yksi ratkaisu hallita strategista uusiutumista. Kuntien sidosryhmiä ovat mm. Euroopan Unioni, pohjoismaat, valtio, muut kunnat ja kuntataustaiset organisaatiot, järjestöt, yritykset, tutkimuslaitokset ja korkeakoulut.

Kun halutaan toimia ennakoivasti, verkostoja hyödynnetään vaikuttamisessa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa eli silloin kun agenda luodaan. Verkostoja kootaan myös ajamaan yhteistä asiaa kansallisessa, pohjoismaisessa, kansainvälisessä ja EU-yhteistyössä. (Ojakoski & Pakarinen 2014, 28.)

Kuntaliitto on kehittänyt uutta verkostomallia verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen Vaikuttavuutta arvoverkoilla -hankkeella. ”Organisaation strategisen johtamisen näkökulmasta verkostoyhteistyöhön osallistumisen motiivina ovat hyödyt omalle organisaatiolle. Toisin sanoen verkostot nähdään strategisena resurssina, jonka avulla voidaan tehostaa, laajentaa, kasvattaa tai uudistaa organisaation omaa toimintaa ja osaamista.” (Ojakoski & Pakarinen 2014, 27.)

Organisaation strategiset linjaukset vastaavat muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- mikä on verkostojen, sidosryhmien ja yhteisöjen merkitys organisaation vision saavuttamisessa ja tavoitteiden toteuttamisessa
- mitä hyötyä tästä yhteistyöstä on organisaatiolle ja muille osallistuville toimijoille
- millä organisaatiotasolla yhteistyötä tehdään ja mitkä ovat tärkeimmät toimenpiteet. (Ojakoski & Pakarinen 2014, 27.)

Kuntaorganisaatiot ovat sisäisesti hierarkkisesti järjestäytyneitä. Vaikka palveluiden tuottamista kilpailutetaan markkinoilla, palveluiden järjestämisestä ja käytännössä myös kehittämisestä on vastuussa kunnallinen toimija.

Kuutoskaupungit ovat Suomen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan keskuksia. Suomen suurimmissa kaupungeissa yhteistyötä on tiivistetty kaupungin, koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden ja alueen yritysten kanssa. Uudenlaista kaupunkitutkimusta ja moniosaamista tarvitaan myös asukkaiden, kaupungin virkakoneiston ja päätöksenteon tueksi. Suomi saa EU:lta tukea kahdesta rakennerahastosta, Euroopan aluekehitysrahastosta (EAKR) ja Euroopan sosiaalirahastosta (ESR). (Rakennerahastot 2015.)

Kaupunkien yhteisenä haasteena on parempien palveluiden kehittäminen, kilpailukyvyyn edistäminen sekä toimintamallien kestävyys ja avoimuus. Paineet osaamisen jakamiselle, vuorovaikutukselle ja monialaiselle yhteistyölle ovat kasvaneet. Perinteisen toiminnan lisäksi tulokset edellyttävät uudenlaisia taitoja, muun muassa tiedon ja osaamisen jatkojalostamista ja hankkeiden tehokasta

hallintaa, jonka tavoitteena on tuoda lisäarvoa ja uusia innovaatioita monen toimijan yhteistyönä ja näiden intressit huomioiden.

Suomen kuuden suurimman kaupungin strateginen kärkihanke, joka perustuu kaupunkien laatimaan ja toteuttamaan kestävän kaupunkikehittämisen strategiaan, on nimeltään 6AIKA – Avoimet ja älykkäät palvelut. 6AIKA -strategian tavoitteena on vahvistaa Suomen kilpailukykyä käyttämällä suurimpia kaupunkeja uusien innovaatioiden kehitys- ja kokeiluympäristöinä. Kestävän kaupunkikehittämisen julkinen kokonaisrahoitus ohjelmakaudella 2014–2020 on noin 79 miljoonaa euroa, josta puolet on EAKR-rahoitusta ja loput kuntien (33 %) ja valtion (17 %) rahoitusta. (Rakennerahastot 2015.)

Kuutoskaupunkien verkostoympäristöön kuuluu myös kaupunginjohtajien ilmastoverkosto, joka perustettiin helmikuussa vuonna 2011. Verkoston tarkoitus on edistää EU:n ilmastotavoitteita, parantaa energiatehokkuutta, lisätä uusiutuvaa energiaa ja kehittää vähähiilistä kaupunkipolitiikkaa. Ilmastoverkosto sekä sen jäsenet Helsinki, Espoo, Tampere, Vantaa, Turku ja Oulu kuuluvat EU:n kaupunginjohtajien yleiskokoukseen, jossa on jo noin 5.800 kaupunkia EU-maista (Covenant of Mayors 2015). Nämä kaupungit tukevat EU:n ilmastotavoitteita ja ovat sitoutuneet vähentämään hiilidioksidipäästöjä alueellaan vähintään 20 % vuoteen 2020 mennessä. Päästöjen kasvu on Suomen kuudessa suurimmassa kaupungissa kääntynyt laskuun viime vuosina. Kaupunginjohtajat luottavat siihen, että EU:n tavoite 20 prosentin päästövähennyksistä vuoteen 2020 mennessä saavutetaan suurissa kaupungeissa. Kuntien merkitys ilmastomuutoksen hillitsemisessä on suuri. Kunnat kirittävät toisiaan ja sitoutuvat tavoitteisiin, toimiin ja tavoitteiden seurantaan. Kaupunginjohtajien ilmastoverkosto edistää kaupunkien yhteisin toimenpitein esimerkiksi uusiutuvan energian käyttöä, energiatehokasta rakentamista ja energianeuvontaa, ilmastovaikutusten huomioon ottamista budjetoinnissa, kaupunkien henkilöstön ekotukitoimintaa ja matkustustarpeen vähentämistä.

Kaupunki voi käyttää tehokkaasti erilaisia epäsuoria hallinnan mekanismeja verkostojen ohjaamiseksi. Kaupunki voi muotoilla verkoston toimintapolitiikkaa strategiatasolla, huolehtia budjetissaan verkoston toimintaedellytyksistä, tarjota

institutionaaliset rakenteet verkostolle sekä osallistua verkostoon viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden kautta. (Westerinen 2011, 65.)

### 2.3 Verkostojen kaupungit

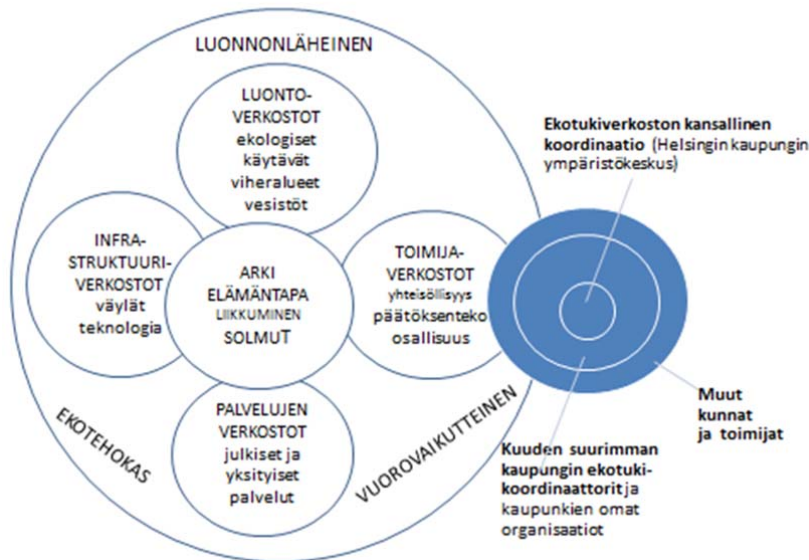
Verkostot muodostuvat joukosta toimijoita eli solmuista, jotka kiinnittyvät toisiinsa suhteiden eli linkkien kautta. Kytkeytyissä verkostoissa jokainen solmu on kytkeyty muihin solmuihin vähintään yhdellä linkillä joka on joko yksi- tai kaksisuuntainen. Verkon luonteeseen vaikuttaa sen solmujen ja linkkien lukumäärä, mutta myös sillä, miten linkit ovat järjestäytyneet, on vaikutusta. Verkko voi olla täysin säännöllinen ja symmetrinen tai verkko voi olla rakentunut täysin satunnaisesti. Kun verkot linkittyvät toisiinsa, syntyy verkostoja. (Ali-Vehmas 2005, 118.)

”Solmuja voivat olla myös esimerkiksi ihmiset, organisaatiot tai yhteisöt. Linkit eli sosiaaliset suhteet voivat perustua puolestaan rooleihin (ystävä, työkaveri, yhtiökumppani), vuorovaikutukseen (dialogi), yhteenkuuluvuuteen (jäsenyys samassa yhdistyksessä) tai vaikkapa aineellisten voimavarojen vaihtoon (ostaminen)” (Jyväskylän yliopisto 2015).

Hiltunen on lisensiaattitutkimuksessaan tutkinut ”ekomodernia verkostojen kaupunkia”, jossa verkostot ja elementit muodostavat ”yksilön arjen, elämäntavan ja liikkumisen toimintaympäristön kohtaamispaikkoineen”. Kaupungin asukkaalle kaupunki avautuu erilaisina ympäristöinä ja yhteyksinä. Asukas ”asuu, liikkuu, työskentelee, asioi, käyttää kaupunkia ja sen infrastruktuuria”. (Hiltunen 2008, 173). Asukkaalle voidaan tarjota mahdollisuus ekologiseen liikkumiseen tai pakkottaa liikkumaan epäekologisesti. ”Kestävän kehityksen kaupungissa rakennetaan esteiden sijaan mahdollisuuksia elää ja toimia ekologisesti ja suunnittelun tuloksena syntyy mittakaavaltaan inhimillistä, turvallista, terveellistä ja luonnonläheistä kaupunkiympäristöä”. (Hiltunen 2008, 173.) Kuntalaisen osallisuuden ja hallinnon avoimuuden mahdollistavat vuorovaikutteisen päätöksenteon verkostot ovat osa ekomodernia kaupunkia (Hiltunen 2008, 171.)

Turkuun suunniteltu kaupunginosa, Skanssi, on esimerkki ekotehokkaasta, vuorovaikutteisesta ja luonnonläheisestä kaupunkisuunnittelusta. Skanssi tukee

vetovoimaisen kaupunkialueen kehittämistä seudullisen maankäytön rakennemallin mukaiselle ydinkaupunkialueelle, hyvien joukkoliikenneyhteyksien varrelle. Skanssi on energiatehokkaan rakentamisen, kestävän liikkumisen, ekologisen suunnittelun ja älykkäiden yhteisöllisten palveluiden pilottialue Turussa ja Turun kaupunkiseudulla. Skanssin suunnittelun tavoitteet tukevat kaupungin strategian sekä maakunnallisen ilmasto- ja energiastrategian mukaisen hiilineutraaliustavoitteen toteuttamista. Skanssi on esimerkki kehitys- ja kokeiluympäristöstä, jossa Suomen kuusi suurinta kaupunkia hakee yhteistyössä yritysten ja korkeakoulujen kanssa innovatiivisia ratkaisuja ja luo ekomodernia kaupunkia. Kuviossa 1 on sovellettu Hiltusen mallia ekomodernista kaupungista.



Kuvio 1. Ekotukiverkostot osana kaupungin toimijaverkostoja ja ekomodernia kaupunkia (mukaillen Hiltunen 2008, 170).

Skanssin kaupunginosan suunnittelussa ja kestävässä toteutuksessa on mukana verkosto-osaajia kaupungin toimijaverkostoista ja sidosryhmistä kuviossa 1. Ekotukiverkosto kuuluu kaupungin toimijaverkostoihin.

## 2.4 Ekotukitoiminta verkostona

Työtä ja kaikkea muutakin toimintaa voidaan tarkastella järjestelmänä. Toimintajärjestelmät koostuvat kolmesta kerroksesta: ohjausmallista, yhteistyömallista ja tekemisen mallista (Laamanen 2012, 36). Ohjausmalli antaa suunnan organisaation toiminnalle. Yhteistyömalli auttaa organisoitumaan suunnanmukaisesti. Tekemisen malli tukee osaavia ihmisiä käytännön tilanteissa. Organisaation tulokset syntyvät aina yhteistyön kautta. Tarvitaan toimintatapoja joilla tätä yhteistyötä organisoidaan.

Perinteinen organisoinnin muoto on esimies-alaissuhteet. Toinen uudempi yhteistyön edistämisen muoto ovat tiimit ja verkostot, joihin molempiin liittyy voimakas itseohjautumisen idea. Kun tavoitteet ja pelisäännöt on yhdessä sovittu ja niihin on sitouduttu, niin tiimin tai verkoston jäsenet pyrkivät yhteisiin tavoitteisiin toisiaan tukien. Prosessit kuvaavat sitä toimintojen sarjaa, minkä avulla saavutetaan käytännössä organisaation tulokset. Käytännön tilanteisiin tekemisen tueksi tarvitaan työkaluja ja tietojärjestelmiä, laaditaan työkirjoja, tarkistuslistoja tai lomakkeita.

Kuutoskaupunkien tasavertaisten kumppaneiden kanssa tehtävä yhteistyö on horisontaalinen verkostomalli. Kaupunkien välinen yhteistyö on ollut avainasemassa ekotukitoiminnan käynnistämisessä, mutta myös sen jatkokehittämisessä ja tehostamisessa. Kuutoskaupunkien kaupunginjohtajien ilmastoverkostoyhteistyö yhteisten kansainvälisten ja kansallisten ilmastomuutos- ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseksi ohjaa mukana olevia kaupunkeja tavoitteiden asettamisessa ja paikallistasolla tehtävän työn organisoimisessa (Kaupunginjohtajien ilmastoverkosto 2015.)

Helsingin kaupungin ympäristökeskus koordinoi ekotukitoimintaa kansallisella tasolla. Käytännössä koordinointi tarkoittaa sitä, että toiminnan aloittava organisaatio ottaa yhteyttä Helsingin koordinaattoriin ja tutustuu ekotukitoiminnan palvelukonseptin kuvaukseen (kuvio 2). Helsingin kaupunki omistaa tavaramerkioikeuden ekotukitoiminnan logoon ja myöntää logon käyttöoikeuden toiminnan aloittavalle organisaatiolle. Helsinki ylläpitää ekotukitoiminnan yhteisiä verk-



kosivuja ja toimii ekotukitoiminnan Facebook-sivujen ylläpitäjänä. Muiden kaupunkien ekotukikoordinaattorit pääsevät halutessaan Facebook-sivujen sisällöntuottajiksi. Kaupunkien ekotukikoordinaattorit ohjaavat, tukevat ja kehittävät ekotukitoimintaa omassa kaupunkiorganisaatiossaan. Kehittämismallin ytimen muodostavat ekotukiverkoston kohdalla ekotukikoordinaattorit. Ekotukihenkilöiden työtä tuetaan erilaisilla koulutuksilla, verkostotapaamisilla ja materiaaleilla. Lisäksi toimintaa tukevat asiantuntijat, joilla on aiheeseen liittyvää erityisosaamista kuten keskitetty kaupungin energiaseuranta.

- Ekotukitoiminnan kymmenen askelta**
1. SITOUDEMME ympäristövastuullisuuden edistämiseen.
  2. NIMEÄMME ja koulutamme työyhteisöihimme ekotukihenkilöitä.
  3. TUEMME ekotukihenkilöitä ja heidän työtään.
  4. SELVITÄMME ympäristöasioiden tilan ja tunnistamme omat vaikutusmahdollisuutemme.
  5. SÄÄSTÄMME energiaa ja vettä.
  6. EHKÄISEMME jätteen syntyä, kierrätämme ja lajittelemme.
  7. HUOMIOIMME ympäristönäkökohdat hankinnoissa.
  8. EDISTÄMME kestäväää liikumista.
  9. OTAMME ekotukitoiminnan huomioon suunnittelussa, toiminnassa ja arvioinnissa.
  10. VARMISTAMME ekotukitoiminnan jatkuvuuden.

Kuvio 2. Ekotukitoiminnan palvelukonseptin kuvaus (Ekotuki 2015).

Ekotukihenkilöt motivoivat ja neuvovat oman työnsä ohessa työyhteisön muita jäseniä esim. energiaa säästäviin ja jätteitä vähentäviin työtapoihin. Toiminnan verkostoitumisen tavoitteena on hyvien toimintatapojen nopean levittäminen ja päällekkäisen työn tekemisen välttäminen. Organisoituminen verkostomaisesti tukee oppimista ja aloitteellisuutta kustannustehokkaiden toimien tunnistamiseen. (Kaupunginjohtajien ilmastoverkosto 2015). Ekotukiverkoston toimintatapa on oppimista tukeva ja sen lähtökohtana on yhdistää osaamista ja tehostaa resurssien käyttöä.

”Koetaan, että esim. jätteenlajittelun tehostaminen ja käytäntöjen järjeistämisen on hyödyllistä ja ihmiset haluavat olla mukana tekemässä asiat paremmin. Tarvi-taan äänitorvi asioiden hoitamisessa eteenpäin.” Ekotukihenkilö, Oulu

Kaupunkien ekotukikoordinaattorit muodostavat ekotukiverkoston ydinryhmän. Ekotukikoordinaattori voidaan nähdä ekotukiverkoston vahvasti linkittyneenä solmuna, jonka ympärille on muodostunut verkosto-organisaation ekotukihenkilöistä ja muista toimintaa tukevista sidoshenkilöistä ja kumppaneista koostuva verkko. Yhteisten sidosten kautta kaupunkien ekotukiverkot muodostavat verkoston niin sanotun verkkojen verkon. Ekotukitoiminnalla on vahva paikallinen ulottuvuus vaikka verkosto ulottuu organisaatiorajojen ylitse. Verkostoyhteistyötä ohjailevat paikalliset kokemukset, luottamus ja normit.

## 3 SISÄINEN JA ORGANISAATORAJAT YLITTÄVÄ YHTEISTYÖ

### 3.1 Suhteet sidosryhmiin ja sosiaalinen pääoma

Organisaation toiminnan perustalla on sekä aineellista että aineetonta pääomaa. Aineeton pääoma muodostuu henkilöpääomasta (human capital), rakenteellisesta pääomasta (structural capital) ja suhdepääomasta (relational capital). Se ilmenee muun muassa työntekijöiden osaamisena, tieto- ja johtamisjärjestelminä, aineettomina oikeuksina tai suhteina sidosryhmiin. (Ståhle 2010, 1.) Henkilöpääoman perusta ovat ihmiset ja heidän osaaminen ja kyvykkyydet. Rakennepääoma muodostuu organisaatiossa noudatettavista prosesseista, rutineista, tietojärjestelmistä ja jopa organisaatiokulttuurista, jonka avulla henkilöpääoma muuttuu organisaation osaamispääomaksi. Suhdepääoman avulla henkilöpääoma muuttuu organisaation sosiaaliseksi pääomaksi. (Ojala & Ahonen 2005, 229.)

Kansainvälisistä järjestöistä tai organisaatioista sosiaalisen pääoman käsitteestä ovat olleet kiinnostuneita erityisesti Maailmanpankki ja OECD: kansainvälinen taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö. OECD:n määritelmän mukaan sosiaalista pääomaa ovat "verkostot ja yhteisesti jaetut normit, arvot ja ymmärtämistavat, jotka helpottavat yhteistoimintaa ryhmien sisällä ja niiden välillä" (OECD 2001, s. 47).

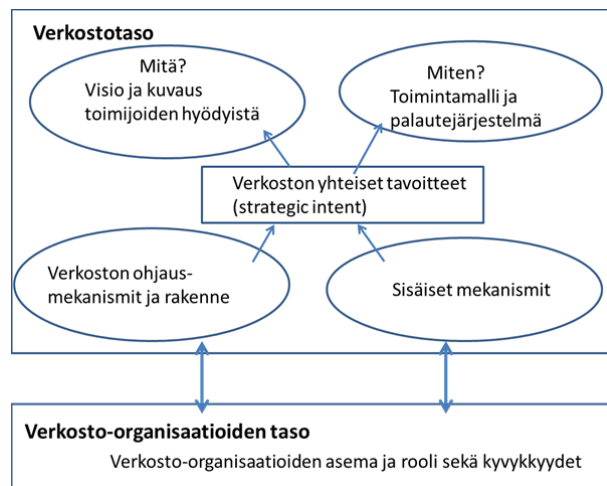
Organisaatiososiologi Powellin (1990, 304) mukaan (Miettinen & ym. 2006, 29) "Verkostot ovat erityisen hyödyllisiä sellaisten hyödykkeiden vaihtamiseen, jotka eivät ole helposti mitattavia. Sellaisiin luonteeltaan laadullisiin asioihin kuin tietotaitoon, teknologiseen osaamiseen, tuotannon tyyliin tai virheiden nollatoleranssin filosofiaan ei ole helppo kirjoittaa hintalappua."

Verkostoituminen kerryttää sosiaalista pääomaa. Asema verkostossa on pääomaa sinänsä sekä siihen kuuluvalla henkilölle itselleen että yhteisölle, mutta

erityisen tärkeää on se mitä tällä pääomalla voidaan tehdä. Johtamistaitoihin, joiden avulla edistetään menestyksestä liiketoimintaa, kuuluu myös sosiaalisen pääoman luominen, ylläpito ja kehittäminen. Monet innovaatiot syntyvät paitsi erilaisten tietojen myös monien sosiaalisten rajapintojen vaikutuspiirissä. Kun materiaaliset voimavarat ovat niukat, tarjotaan sosiaalista pääomaa ja sen sisältämiä näkymättömiä voimavaroja usein ratkaisuna selviytymiselle. (Aaltio 2012, 190-191.)

### 3.2 Yhteiset tavoitteet ja jaettu näkemys

Valkokari on väitöskirjassaan (2009) luonut uudistuvan liiketoimintaverkoston toiminta- ja systeemimallit, jotka kuvaavat yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisen vaiheita. Verkoston yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostumisen viitekehykset on esitetty kuvioissa 3 ja 4. Valkokarin mukaan verkostoyhteistyölle asetetut tavoitteet ja verkoston rakenne määrittelevät puitteet, jotka vaikuttavat siihen, mitä johdetaan ja miten johdetaan.



Kuvio 3. Verkoston yhteisten tavoitteiden (strategic intent) muodostumisen viitekehys (Valkokari 2009, 97).

Valkokarin yhteisten tavoitteiden (strategic intent) jäsentely on esitetty kuviossa 3. Hänen mukaansa lähtökohtana on organisaation tulkinta toimintaympäristöstä ja tarpeista yhteistyölle. Kiinnostavaa on kenen tavoitteisiin verkostoyhteistyö

pohjautuu. Tähän vaikuttaa Valkokarin mukaan verkoston ohjausmekanismi ja rakenne sekä sisäisistä mekanismeista erityisesti mukana olevien verkosto-organisaatioiden roolit ja kyvykkyys keskustella strategisista tavoitteista. (Valkokari 2009, 97.)

Valkokari toteaa jaetun näkemyksen (shared identity) syntyvän ja kehittyvän operatiivisen toiminnan ja yhteisten kokemusten kautta. Jaetun näkemyksen muodostuminen tapahtuu toimintaympäristön, verkoston ja verkosto-organisaation tasoilla. Toimintaympäristössä yhteistyön kulttuuri ja näkemykset kilpailutekijöistä rajaavat organisaatioiden mielekkyyttä liittyä yhteiseen prosessiin. Vastaavasti tärkeinä tilannekohtaisina yhteenkuuluvuuden osatekijöinä Valkokari näkee tarvittavan luottamusta yhteistyökumppaneihin ja tietoisuutta heidän tavoitteistaan. Halukkuuteen tehdä yhteistyötä vaikuttavat myös tulkinta oman organisaation asemasta verkostossa, ja se nähdäänkö yhteistyö merkitykselliseksi organisaatiolle, sekä sisäisen yhteistyön kulttuuri ja normit organisaatiossa. Valkokarin mukaan organisaatioiden arvot ja normit sekä yhteistyön kulttuuri ovat jaetun näkemyksen muodostumisen avaintekijöitä (kuvio 4).



Kuvio 4. Verkoston jaetun näkemyksen (shared identity) muodostumisen viitekehys (Valkokari 2009, 104).

Mitä enemmän verkoston toimijat muistattavat toisiaan, sitä helpompaa on kokemusten yhteinen tulkinta ja jaetun näkemyksen syntyminen. Valkokarin

(2009) yllä esittelemä jäsentely verkoston jaetun näkemyksen osatekijöistä ja rinnakkaisista käsitteistä on tiivistetysti kuviossa 4.

Valkokari mainitsee verkoston rakenteen ja toimintamallin voivan tukea mukana olevien organisaatioiden välistä vuorovaikutusta esimerkiksi erilaisten kehitysryhmien ja palautejärjestelmien muodossa, tarjoamalla yhteisiä vuorovaikutuksen työkaluja sekä tukemalla vuorovaikutusta palkitsemisen ja motivoinnin avulla. ”Verkostotasolla yhteistyön tiiviys (rakenteellinen linkittyminen) ja vastavuoroisuus (suhteellinen linkittyminen) sekä kehittämisvalmius (yrittäjähenkisyys, valmius uudistuksiin) on kirjallisuudessa tunnistettu tärkeiksi merkityksellistämisen (Simsek et al., 2003) ja siten verkoston jaetun näkemyksen osatekijöiksi.” (Valkokari 2009, 105.)

Jaetun näkemyksen syntymiseen vaikuttaa voimakkaasti organisaatioiden samankaltaisuus esimerkiksi silloin kun verkosto-organisaatiot toimivat samalla toimialalla tai samassa asemassa. Vastaavasti ammatilliset yhteisöt tukevat sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja yksilöiden välisen jaetun identiteetin muodostumista. (Valkokari 2009, 105.) Kogut ja Zanderin mukaan (1996) (Valkokari 2009, 106) ”organisaation yhteinen identiteetti - samoin kuin organisaation ydinkyvykkyudet – on samalla organisaation heikkous ja vahvuus. Yhdistäessään toimijoita jaettu näkemys muodostaa myös yhteisen tietoisuuden (kognitio) menestystekijöistä ja toimintatavoista, ja voi estää käsitysten kyseenalaistamisen”.

Verkostoitumisella kuvataan toimijoiden vastavuoroista lisääntynyttä riippuvuutta toisistaan. Yhteistyön luonne on tästä syystä erilainen kuin esimerkiksi hierarkkisissa tai markkinasuhteissa. Yhteistoiminnan käytännöt perustuvat itsenäisten toimijoiden yhdessä määrittelemiin toiminnan pelisääntöihin. Verkostosuhteissa toiminnan pelisäännöt edellyttävät, että itsenäiset toimijat oivaltavat ja hyväksyvät keskinäisen riippuvuutensa. Toimijoiden on myös koettava hyötывänsä verkostoyhteistyöstä. (Linnamaa & Sotarauta 2001, 62.)

Koripallomaajoukkueen valmentaja Henrik Dettman uskoo, että kun päästää kontrollista irti, syntyy menestystä. ”Yritämme poistaa pelon synnyttämällä luottamusta sekä pelaajaan itseensä että muihin pelaajiin joukkueessa. Itseluotta-

mus on urheilijan tärkein työkalu. Ja luottamus toisiin ihmisiin on joukkueessa tärkein työkalu”. (Cygnel, S. 2014.) Aiheellista on myös Dettmannin mukaan uskaltaa kysyä: ”mitä lisäarvoa tästä on minulle tai laumalleni. Jos toiminnalla on päämäärä, se on mielekästä.” Tulos syntyy sitoutuneista ihmisistä.

### 3.3 Yhteistyö ja luottamusverkostojen merkitys

Ruuskanen on tutkinut sosiaalisen pääoman mekanismeja: kommunikaatiota ja luottamusta sekä sosiaalisen pääoman lähteitä ja hyötyjä. Hänen mukaansa ”kommunikaatio ja luottamus tuottavat välillisiä ”pääomahyötyjä” ja helpottavat esimerkiksi yhteistoimintaa ja ongelmien (ja mahdollisuuksien) havaitsemista ja kollektiivista ratkaisemista. Näin ne tehostavat yhteiskuntien suorituskykyä ja taloudellista tehokkuutta.” (Ruuskanen 2001, 46-47.)

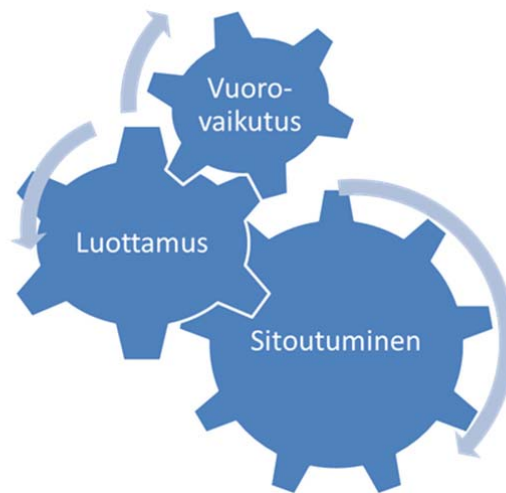
Luottamuksen merkitys on kasvanut liiketoiminnan epävarmuuden ja riskien myötä. Verkostotalouden erilaisten osapuolten yhteistyön käynnistymiseen keskittyvässä väitöskirjassa Blomqvist (2002) tutki erityisesti luottamuksen luonnetta, lähteitä ja luottamuksen rakentumista. Verkostotaloudessa tarvitaan tietopääoman lisäksi sosiaalista pääomaa eli verkostosuhteita sekä sisäisissä että ulkoisissa verkostoissa, yhteisiä normeja ja luottamusta. Eri tutkimusten mukaan luottamus edistää osapuolten välistä kommunikaatiota, sitoutumista ja yhteistyötä (Blomqvist & Kotonen 2005, 28.) Voidaan sanoa, että kaikki sosiaalinen toiminta ja organisoituminen edellyttävät jossain määrin luottamusta (Blomqvist 2008, 1).

Yhteistyökyvykyys on kykyä rakentaa suhteita, jotka perustuvat luottamukseen, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen - mitä parempi yhteistyökyvykyys, sitä tuloksellisempaa on verkoston toiminta. Tästä voi päätellä, että kun vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön panostetaan, saadaan käyttöön suurempi osa organisaation sisäisistä sekä työntekijöiden verkostoissa olevista resursseista. (Hakanen ym. 2007, 35.)

Blomqvistin mukaan vuorovaikutus ja sitoutuminen ovat luottamuksen kanssa vahvasti vastavuoroisia. Vuorovaikutus mahdollistaa luottamuksen, luottamus

lisää vuorovaikutusta, joka puolestaan lisää luottamusta. Luottamus ja sitoutuminen ovat myös sidoksissa toisiinsa ja vaikuttavat toisiinsa. (Blomqvist 2002, 36.) Kuviossa 5 sidokset on esitetty Blomqvistin tekstiä mukaillen.

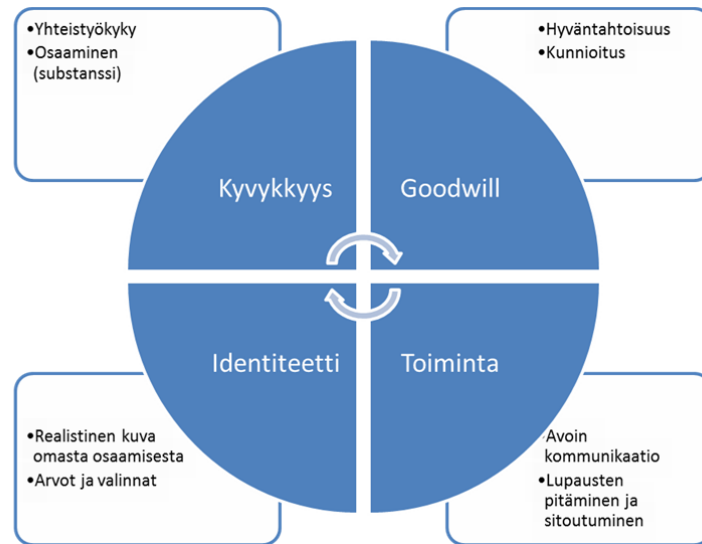
Yhteistyön toimivuudelle keskeistä on luottamus. Se lisää tuloksellisempaa ja tehokkaampaa kommunikaatiota ja sitoutumista yhteistyöhön. Luottamusta voidaan pitää tehokkaana, mutta samalla herkkänä verkostoyhteistyön voimavarana. Luottamus verkostoon järjestelmänä tehostaa tiedonkulkua ja helpottaa verkoston laajenemista. (Blomqvist & Kotonen 2005, 28.)



Kuvio 5. Yhteistyön toimivuuden avaintekijät (mukaillen Blomqvist 2002, 36.)

Luottamuksen tärkeimmät lähteet on opinnäytetyön tekijä koonnut seuraavaan kuvioon (kuvio 6) ja ne ovat 1) toimijan kyvykkyys eli osaaminen, 2) goodwill eli toisen kunnioittaminen ja vastavuoroisuuteen perustuva hyväntahtoisuus, 3) avoin kommunikaatio ja muu luottamusta rakentava käyttäytyminen ja 4) selkeä yritysidentiteetti sekä yksikön identiteetti (Blomqvist 2002, 182.)





Kuvio 6. Luottamuksen lähteet (mukaillen Blomqvist 2002,182).

Selkeät arvot ja johdonmukaiset valinnat sekä realistinen kuva omasta osaamisesta tuovat yhteistyösuhteeseen ennustettavuutta ja pysyvyyttä. Luottamuksellisten verkostosuhteiden avulla asiantuntija saa tarvitsemansa informaation ja eri osapuolet sitoutuvat yhteistyöhön. Esimerkkinä professorit Blomqvistin ja Kotosen mukaan sisäisen tarkastajan työ voidaan nähdä selkeänä verkostotalouden asiantuntijatehtävänä.

”Ammatillinen viitekehys, erityisesti standardit ja eettiset säännöt, muodostavat perustan eri sidosryhmien ja sisäisen tarkastuksen väliselle luottamukselle. Ammattitaito ja siihen liittyvä kyvykkyys on luotettavuuden arvioinnin luonteva lähtökohta. Vuorovaikutustaitojen ja henkilökohtaisten luottamusverkostojen merkitys korostuu organisaatioiden muuttuessa verkosto-organisaatioiksi.” (Blomqvist & Kotonen 2005, 28-31.)

Verkostosuhteiden, luottamuksen ja yhteisten normien avulla yksilöiden inhimillinen pääoma voidaan saada yhteiseen käyttöön. Blomqvist korostaa, että luottamuksella on voimakkain vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Blomqvist 2008, 2.) Verkostotaloudessa luottamus voi olla niin yksilöille kuin organisaatioille paitsi hyvinvoinnin, myös pitkäaikaisen ja vaikeasti jäljiteltävän kilpailuedun lähde. (Blomqvist & Kotonen 2005, 31.)

Aira on väitöstyössään tutkinut toimivaa yhteistyötä. Yhteistyö nähdään hänen tutkimuksessaan tavoitteellisena ja aktiivisena prosessina. Yhteistyöprosessi tarvitsee toteutukseen ihmisten välistä vuorovaikutusta. Yhteistyötä ei voi olla ilman yhteistä tavoitetta ja kaikkien osapuolien panosta yhteistyöhön. (Aira 2012, 46.)

Yhteistyö toteutuu vuorovaikutussuhteissa, tiimeissä ja verkostoissa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Näkökulmat voidaan hahmottaa myös sisäisiksi: vuorovaikutussuhteista muodostuu tiimejä ja verkostoja. Verkostojen puolestaan nähdään koostuvan erilaisista vuorovaikutussuhteista ja tiimeistä. (Aira 2012, 129.)

Toimiva yhteistyö toteuttaa yhteistyön tavoitteita ja on kaikille yhteistyön osapuolille sopivaa. Airan tutkimustulosten mukaan toimivaa yhteistyötä kuvaavat

- vuorovaikutussuhteen hallinta
  - luottamuksen rakentaminen
  - vuorovaikutussuhteen ylläpito
  - etäisyyden ja läheisyyden välinen tasapaino
- tiimin prosessien hallinta
  - tiimin muodostuminen
  - vuorovaikutuskäytänteiden luominen
  - aktiivinen johtajuus
- verkoston hallinta
  - keskinäisen kilpailun hallinta
  - erilaisuuden hyödyntäminen
  - suunnitelmien konkretisointi toteutukseksi. (Aira 2012, 130-131.)

Luottamus rakentuu ensisijaisesti ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa tiimien ja verkostojen sisällä säännöllisen ja merkityksellisen vuorovaikutuksen myötä sekä kasvokkain että teknologiavälitteisesti. (Aira 2012, 132-133.)

Tavoitteiden kannalta merkityksellinen vuorovaikutus edistää parhaiten yhteistyötä. ”Esimerkiksi vuorovaikutussuhdetta, jossa keskeistä on ideointi ja innovointi, pidetään yllä ensisijaisesti yhteisellä ideoinnilla, testaamisella ja kehitte-

lyllä. Vuorovaikutussuhdetta, jossa merkityksellistä on tuen saaminen ja antaminen, ylläpidetään hakemalla, osoittamalla ja tarjoamalla tukea.” Riippumatta siitä miten tuloksellisesti ongelma saadaan ratkaistua, aktiivinen yhteydenotto ja avunpyyntö ongelmatilanteessa voi vahvistaa vuorovaikutussuhdetta. (Aira 2012, 134.)

Airan mukaan tiimien muodostumista näyttää hidastavan erityisesti satunnaisesti toistuva ja epäsäännöllinen vuorovaikutus. ”Tiimien toiminnan vuorovaikutuksen kannalta kriittistä näyttää olevan se, ymmärretäänkö tiimin vuorovaikutuksen olevan keskeinen osa omaa työtä ja tavoitteiden toteutumista.” Yhteydenpito saattaa jäädä kiireen jalkoihin. (Aira 2012, 139.) Tällöin jaetun näemyksen ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen heikkenee (vertaa Valkokari luku 3.2 sivu 22).

Toimiva yhteistyö erityisesti hajautuneessa työskentely-ympäristössä edellyttää aktiivista johtajuutta. Oma johtajuutta, aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta yhteistyöhön voi tuoda esille vain vuorovaikutuksella. Tällaisia toimintatapoja voivat olla läsnäolon viestiminen vastaamalla nopeasti viesteihin, palautteen antaminen tiimille, sekä tiimin kannustaminen kokemuksen ja oppimisen pohtimiseen yksin ja ryhmässä. (Aira 2012, 140.)

Organisaatioiden rajat ylittävässä verkostoyhteistyössä verkostotoimijoiden on löydettävä keinot organisaatioiden väliseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksessa verkoston toimijat voivat tunnustella ja pyrkiä selvittämään toistensa taustoja, motiiveja ja tavoitteita sekä rakentaa yhteisiä tavoitteita. Oman organisaation saama hyöty voidaan pedata siten, että aloite yhteistyöhön tehdään vasta sitten, kun asiaa on jo valmisteltu pitkälle oman organisaation sisällä. (Aira 2012, 141.)

Verkoston rakenteiden lisäksi yhteisymmärryksen syntymistä ja yhteistyön tuloksellisuutta edistetään löytämällä yhteiset tavoitteet ja asettamalla välitavoitteita ja ryhtymällä tavoittelemaan niitä nopeasti. Airan tutkimuksen mukaan yhteistyön kannalta merkityksellistä yhteydenpitoa ovat tiedonvaihto, ideointi, tuen saaminen ja hakeminen sekä ongelmanratkaisu (Aira 2012, 143-147).

Vahvaa ja yhteistyöhön sitoutunutta johtajuutta voi hajautuneessa ympäristössä tuoda esille vain aktiivisella vuorovaikutuksella. Aktiivisuus, alkuvaiheessa tiivis yhteinen suunnittelu ja välitavoitteet (johtajan oman itsenäisen suunnittelutyön sijaan), saavuttamisen arviointi ja tasapuolisesti ratkaisusta neuvottelu näyttävät lisäävän luottamusta yhteistyön osapuolien välillä. (Aira 2012, 149.) Jotta verkostoihin saadaan syntymään yhteistyötä, niihin on saatava syntymään vuorovaikutusta verkostotoimijoiden välille. ”Yhteistyöosaamista voidaan parantaa kehittämällä vuorovaikutusosaamista. [...] Keskeinen merkitys on yhteistyön koordinoijien viestinnällä”. (Aira 2012, 148, 151.)

Transformationalisen johtamisen toimintamallit kuten haastaminen, visioiminen, esimerkillä johtaminen ja osallistaminen tarkoittavat kykyä vaikuttaa ihmisten toimintaan ja ajatteluun, saada ne ja sitä kautta koko organisaatio muuttumaan. Toimintamallien muutos tarkoittaa uudelleen määriteltyjä yhteistyömalleja sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kanssa. Uuden verkostotalouden johtamishaasteena onkin jatkuva muutoksen johtaminen ilman auktoriteettiaseman tuomaa muodollista valtaa. (Lipasti 2007, 50-51.)

### 3.4 Organisoituminen ja identiteetti

Verkostotyöskentelyn mukana tuleva vallan, päätöksenteon ja työtehtävien hajautuminen edellyttävät yksilöltä entistä enemmän joustavuutta ja kykyä itsensä ja oman työnsä johtamiseen. Myös työn mielekkyys ja merkityksellisyys sekä uudenlaisten työtapojen tärkeys korostuu yksilön näkökulmasta. (Nuutinen & Valkokari 2014, 45.)

Solmutyöskentely<sup>2</sup> on uusi, verkostojen rajapinnoilla tehtävä työn muoto. Nuutinen ja Valkokarin mukaan ”Työskenneltäessä itseorganisoituvissa parvissa<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Nuutinen & Valkokari 2014: Solmutyöskentely on itseorganisoitumisen muoto, jossa työntekijät järjestävät työnsä, tavoitteensa ja toimintaperiaatteensa keskinäisessä yhteistyössä ja jossa työltä puuttuu ennalta organisoitu keskus.

<sup>3</sup> Nuutinen & Valkokari 2014: Yksilöiden tai organisaatioiden muodostaman ryhmä, joka muodostuu toimijoiden omien valintojen ja osaamisen perusteella yhteisten mielenkiinnon kohteiden ympärille ilman muodollista ja hierarkkista koordinoitua ja organisointia, ad-hoc-tyyppinen nopea kokoontuminen ja purkaantuminen.

osallistujia ja osallistujien tasoja ei määrätä hallinnollisesti, vaan jokainen voi itse päättää, mihin osallistuu, miksi osallistuu ja miten paljon osallistuu – oman osaamisensa ja kiinnostuksensa mukaan.” (Nuutinen & Valkokari 2014, 46.)

Työn kokeminen ”mielekkääksi, hallittavaksi ja sellaiseksi, että siihen pystyy vaikuttamaan”, on tunnustettu tutkimuksissa keskeisiksi työhyvinvoinnin tekijöiksi. (Nuutinen & Valkokari 2014, 47). Osaaminen ja osallistuminen vaikuttavat asemaan työympäristössä ja asiantuntijaverkostoissa ja se puolestaan siihen, mitkä asiat työssä ovat kullekin merkityksellisiä. Identiteetin ja sen rakentumisen merkitystä osallistumisessa kannattaakin Nuutisen ja Valkokarin mukaan pohtia yhdessä asiantuntijuuden ja motivaation kanssa.

Osaaminen tarkoittaa osallistumista yhteisön jäsenenä yhteisen tavoitteen puolesta, ei ainoastaan tarkkailua. Kuvattua voidaan soveltaa pohdittaessa eri roolissa olevien toimijoiden osallistumista laajemman joukon toimintaan. Vähäpätöisetkin tehtävät ja roolit saavat merkityksensä yhteisön kokonaisuudessa. ”Aluksi uusi jäsen voi toteuttaa vähemmän vaativia tehtäviä edeten yhteisön reuna-asemasta kohti täydellistä osallistumista. Tiedon, taidon ja ammatti-identiteetin kehittyminen tapahtuu tulokkaiden siirtyessä vähitellen yhteisön reuna-asemasta kohti täydellistä osallistumista.” (Nuutinen & Valkokari 2014, 47-48.)

Tehtävät ja toiminnot ovat osa laajempaa systeemiä (Nuutinen & Valkokari 2014, 47.) Valkokari ja Nuutinen toteavat (2015, 49), että jaettua tilannekäsitystä tukevia piirteitä toiminnassa ovat muun muassa ”toiminnan läpinäkyvyys tai havaittavaksi tekeminen muun muassa yhteisten työvälineiden ja kommunikation kautta, yhteiset toimintatavat sekä yhteinen taustaymmärrys ja siihen samalla tavalla ymmärretyt käsitteet”.

Jaetun tilannekäsityksen kannalta yhteistyössä mukana olevien henkilöiden on tärkeä ymmärtää myös tiedon jakamiseen liittyvät olennaiset tekijät: ”mitä tietoa heidän tulee jakaa, erityyppisen tiedon jakamiseen käytössä olevat keinot, tiedon samanlaista tulkintaa tukevat jaetut mekanismit sekä tiedon jakamista tukevat mekanismit.” (Nuutinen & Valkokari 2015, 49.)

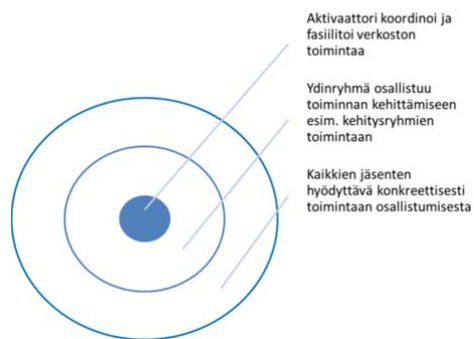
### 3.5 Verkostojen monimuotoisuus ja moniulotteisuus

Lähtökohtana on ymmärtää muiden toimijoiden intressit ja määritellä tilanteeseen sopiva tapa tehdä yhteistyötä. Vesalaisen ja Valkokarin mukaan ”verkostojen rakentaminen ja hallinta, kun pyrkimyksenä on luoda lisäarvoa ja uusia innovaatioita monen toimijan yhteistyön avulla ja näiden intressit huomioiden, koostuu useista ulottuvuuksista”. Alla on esimerkkiluettelo, jonka eri ulottuvuuksien määrä kertoo haasteesta, mikä sisältyy sopivan verkoston toimintamallin kokoamiseen ja viestimiseen muille tehdyistä valinnoista (Vesalainen & Valkokari 2014, 17):

- tarkoitus/kohde: markkinointi, tuotanto, tutkimus- ja kehittämistoiminta, kehittäminen
- toimintatapa: tehostava, kehittävä, uutta luova
- suunta: horisontaali, vertikaali
- osallistujat: kahdenvälinen, monenkeskinen
- sidos: löyhä/vahva
- suhde ympäristöön: avoin/suljettu
- verkoston koko: pieni/suuri
- yhteistyön taso: operatiivinen/strateginen
- kesto: lyhyt/pitkä tähtäin
- alueellisuus: paikallinen/globaali
- päätöksenteko: hierarkkinen/demokraattinen
- sopimuspohjainen/luottamuspohjainen. (Vesalainen & Valkokari 2014, 17)

Vertikaalinen verkottuminen perustuu Vesalaisen mukaan asiakas-toimittajasuhteen integraatioon. Kahdenvälinen sidos on toisaalta organisatorinen ja toisaalta liiketoiminnallinen. Vesalaisen mukaan organisatorinen sidos voidaan edelleen jakaa ”sosiaaliseen (luottamus, sitoutuminen, yhteiset arvot ynnä muut) ja rakenteelliseen (integroidut järjestelmät, yritysten rajat ylittävät prosessit ja erilaiset organisaatorakennetta muistuttavat elementit kuten laatutiimit, ohjausryhmät ynnä muut) integraatioon”. (Vesalainen 2014, 18.)

Horisontaalinen verkosto yhdistää ”rinnakkaisia, valta-asemaltaan keskenään tasapainossa olevia toimijoita joko samassa tai rinnakkaisessa arvoketjussa tai laajemmin toimialarajojen yli”. Lähtökohtana horisontaalisen verkostoitumisen on tarve yhdistää osaamista ja resursseja. Organisaatioiden välisessä yhteistyössä kehittämisen avaintekijöitä ovat Valkokarin ja Karvosen mukaan ”toimijoiden välinen vuorovaikutus, kommunikoinnin muodot ja yhteisten merkitysten luominen”. Vain toimija, johon muut luottavat ja jota he arvostavat, voi toteuttaa ohjauksen tehtäviä. Kehittämisverkosto on verkostoyhteisö, jossa erilaiset toimijat työskentelevät yhteisen kehittämiskohteen parissa. Kuviossa 7 on esitetty kehittämisverkoston kerroksellisuus. (Valkokari & Karvonen 2014, 19-21.) ”Kehittämismallin ytimen muodostavat ”tekijät”, joita asia koskettaa eniten. ”Avustajat” ovat henkilöitä, joilla on aiheeseen liittyvää erityisosaamista, mutta kenties vähemmän aikaa osallistua.” (Nuutinen & Valkokari 2014, 46).



Kuvio 7. Kehittämisverkoston kerroksellisuus (Valkokari & Karvonen 2014, 21).

Vertikaalisten ja horisontaalisten verkostojen ulottuvuudet yhdistyvät moniulotteisissa verkostoissa. Käytännössä useimmat liiketoimintaverkostot ovat Vesalaisen ja Valkokarin mukaan ”hybridejä, eikä jako vertikaaliseen tai horisontaaliseen suuntaan ole yksiselitteinen. Alliansseja, kehittämisverkostoja ja virtuaaliorganisaatioita voi muodostua myös vertikaalisen arvoketjun toimijoiden välille”. (Vesalainen & Valkokari 2014, 16.)

Uusi idea, oivallus tai keksintö muuttuu innovaatioksi vasta silloin, kun se otetaan käyttöön ja se tuo hyötyä. Tällöin asiakkaat ovat valmiita maksamaan in-

novaatiosta tai organisaation sisällä työtoverit hyväksyvät työskentelyä helpottavan idean käyttöönsä. Jos yrityksessä työskentelevä uuden idean esittäjä ei saa muita mukaansa ideaansa kehittämään, on idean läpimenomahdollisuus huono. Myös virallinen organisaatio voi tukahduttaa uuden idean byrokratialla tai muuten hitaalla toiminnalla. (Blomqvist 2005, 30.)

”Jos hierarkkisessa organisaatiossa on kuusi tasoa, on etäisyys pohjalta huipulle viisi linkkiä. Jos oletetaan, että jokainen organisaation taso on periaatteessa innovaatiota ja luovuutta tukeva, mutta arkiset huolet ja vastuut ohjaavat ajattelua siten, että vain 50 prosentin todennäköisyydellä idea etenee organisaation seuraavalle tasolle, viiden linkin jälkeen innovaation todennäköisyys saavuttaa ylin johto on enää kolme prosenttia. Verkostossa sama etäisyys voisi hyvinkin olla vain yksi tai korkeintaan kaksi linkkiä, jolloin todennäköisyys olisi joko 50 tai ainakin 25 prosenttia.” (Ali-Vehmas 2005, 122.)

Kaupallisella puolella kilpailuedun nimissä saatetaan rajoittaa alihankkijoiden ja yhteistyöyritysten keskinäistä verkottumista. Verkottumisen tulisi kuitenkin tapahtua paitsi hierarkkisesti myös horisontaalisesti jopa kilpailevien yritysten kesken kuluttajien luottamuksen ja kysynnän kasvattamiseksi (Ali-Vehmas 2005, 127). Kehittämistyön ihannemalli perustuu siihen, että verkostot, institutiot ja järjestelmät tukisivat mahdollisimman hyvin toisiaan (Linnamaa & Sotara 2001, 74.)

Verkostoilla voi olla erilaisia toimintamalleja riippuen siitä, mitä niillä kulloinkin tavoitellaan. Kuntaliiton verkostoympäristön toimintamalleja ovat muun muassa vaikuttamisen verkostot, vertaispalveluverkostot, oppimis- ja kehittämisverkostot ja uuden luomisen verkostot. Vertaispalveluverkosto kokoaa yhteen saman asian ympärille kehittämisestä ja toteuttamisesta kiinnostuneet. Vaikuttamisen verkostolla on pyrkimys vaikuttaa yhteisen asian toteuttamiseen. Oppimis- ja kehittämisverkostossa mukana olijoilla on yhteinen halu oppia ja kehittää osaamistaan samasta aihealueesta. Uuden luomisen verkostoissa pyritään ennakoimaan tulevaa ja luomaan uutta sekä tuotetaan lisäarvoa mukana oleville jäsenille muun muassa kumppanuuksilla. Käytännössä verkostoilla voi olla useita päällekkäisiä tehtäviä elinkaaren aikana. Verkoston tehtävien täsmentäminen ja yhteisten tavoitteiden asettaminen on tärkeää, jotta kaikilla organisaation toimijoilla ja verkoston jäsenillä olisi yhteinen kuva ja odotukset siitä, mitä verkoston toiminnalla tavoitellaan. (Ojakoski & Pakarinen 2014, 8.)



### 3.6 Verkostojen onnistumistekijät

Yhteistyö- ja verkostovalmiudet edistävät yleisesti nopeaa toimintaa organisaatioiden välillä. Kun pitkäkestoisesta verkostosta keskeiset partnerit tunnetaan, nopean verkostoitumisen haasteena on Valkokarin ja Apilon mukaan ”tunnistaa ja motivoida potentiaaliset yhteistyökumppanit ja koota ne mukaan yhteiseen hankkeeseen ilman aikaisempaa kokemusta yhteistyöstä.” Seuraavat verkoston nopeutta edistävät tekijät on perinteisesti nähty verkostojen onnistumistekijöinä (Valkokari ym. 2014, 69)

- luottamus
- läpinäkyvyys, informaation kulku ja kaksisuuntainen kommunikaatio
- toimintatavat ja -kulttuuri
- yhteistyötä tukevat roolit: verkostojen johtaminen ja mahdolliset tukitoiminnot.
- osaamisen ja kyvykkyyksien hallinta ja seuranta: osaamisen kehittäminen ja eri osapuolien kompetenssien tunteminen
- oppiminen ja kokemusten siirto eli verkoston ”sosiaalisen pääoman”, kumuloituminen osaamisen, informaation, rakenteiden ja sosiaalisten suhteiden osalta. Osaamisen kumuloituminen sekä yksittäiselle jäsenelle että laajemmin ekosysteemin ympäristön muille verkostoille. (Valkokari ym. 2014, 69.)

”Laadukas, verkostomainen yhteistyö edellyttää organisaatioilta sellaista toimintakulttuuria, joka mahdollistaa usean ihmisen osallistumisen verkostoihin sekä näiden henkilöiden päätösvaltaisuuden verkostoissa” (Linnamaa & Sotarauta 2001, 74.)

## 4 TUTKIMUKSET EKOTUKITOIMINNASTA

### 4.1 Tutkimusten tavoitteet ja toteutus

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisosion tavoitteena oli selvittää ekotukihenkilöiden näkemystä ekotukitoiminnan toimivuudesta työyhteisössä ja miten sitoutuminen ekotukitoimintaan ja tavoitteissa onnistuminen näkyvät. Tutkimuskysymyksenä oli kuinka aktiivinen ekotukihenkilö on tehtävässään ja muuttuiko motivaatio ja viihtyminen ekotukihenkilönä toiminnan aikana, ekotukitoimintaan sitoutumista ja toimintaa kohtaan koettua kokonaistyytyväisyyttä.

Tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta eri analyysimetodeilla kuten

- kyselytutkimus kokonaistutkimuksena Helsingin, Espoon, Turun ja Oulun ekotukihenkilöille,
- yhteistyön merkityksellistä yhteydenpitoa tutkittiin sisältöanalyysillä, jonka kohteena oli avoin kysymys ”Millaista tukea ekotukihenkilö on työyhteisöltä saanut ja onko tuki koettu hyödylliseksi?” ja
- ekotukitoiminnan vahvuuksien ja heikkouksien sekä mahdollisuuksien ja uhkien kartoitus nelikenttäanalyysimenetelmällä ekotukikoordinaattoreiden työpajoissa.

Seuraavissa kappaleissa on esitelty tutkimusten toteutus ja pohdittu tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Keskeiset tulokset on esitetty luvussa 5.

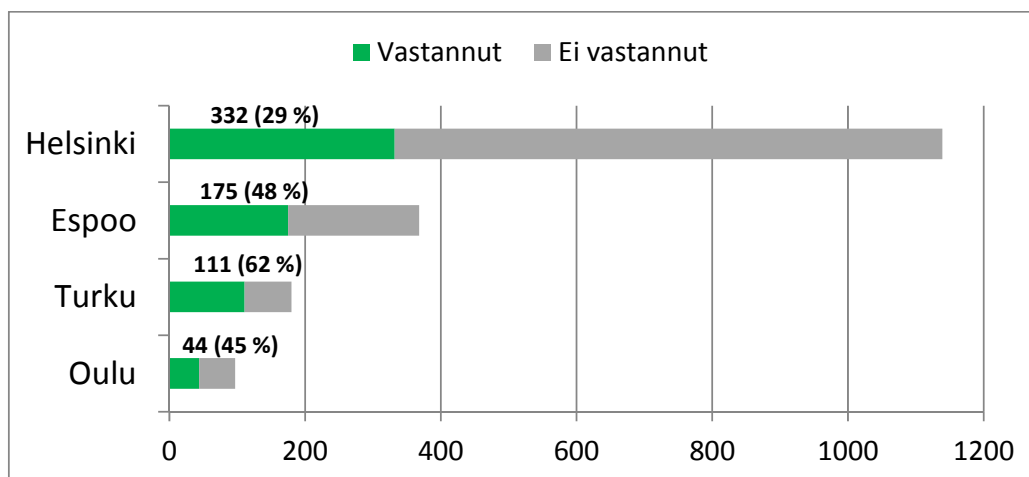
#### 4.1.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa esitellään ekotukihenkilöille suunnatun kyselytutkimuksen toteutus.

Ekotukitoiminnan laajuus vaihtelee kaupungeittain: Helsingissä ja Espoossa nimettyjä ja koulutettuja ekotukihenkilöitä oli tutkimuksen tekohetkellä (2013) noin kolme prosenttia ja Turussa ja Oulussa noin yksi prosentti kaupungin henkilöstöstä. Helsingissä toiminta alkoi vuonna 2006, Espoossa vuonna 2009, Tu-

ruksa vuonna 2011 ja Oulussa vuonna 2012. Ekotukitoiminta suurissa kaupungeissa 2013 -raportti julkaistiin maaliskuussa 2013 ja se on osa tätä opinnäytetyötäni.

Kuuden suurimman kaupungin joukossa Tampere on vasta käynnistänyt ekotukitoiminnan, eikä ekotukikoulutuksia vielä kyselyn toteutuksen aikaan ollut toteutettu. Vantaa on ollut mukana ekotukitoiminnassa vuodesta 2009, mutta he kokivat yhteiskyselyn resursoinnin haasteelliseksi. Kysely lähetettiin Helsingin, Espoon, Turun ja Oulun ekotukihenkilöille sähköpostilla 29.11.2012 – 1.3.2013 välisenä aikana. Kuviossa 8 on esitetty kyselytutkimuksen ekotukihenkilöiden kokonaismäärä (perusjoukko), vastanneiden määrä ja vastausprosentti eri kaupungeissa. Vastausprosentit vaihtelivat kaupunkien välillä 29 prosentista 62 prosenttiin. Koska kyseessä oli kokonaistutkimus ja kysely suunnattiin kaikille kohderyhmään kuuluville, voidaan vastausaktiivisuutta pitää hyvänä.



Kuvio 8. Vastaajien kokonaismäärät ja vastausosuudet (lukumäärä ja %) kaupungeittain.

Ekotukitoiminnan yhteiskysely toteutettiin Digium Enterprise-, Webropol- ja Zef-kyselyohjelmilla. Jokainen kaupunki huolehti omasta tiedotuksestaan. Osa kyselylomakkeen kysymyksistä (43 kpl) oli kaupunkikohtaisia ja osassa kysymyksiä oli kaupunkikohtaisia väittämiä. Kyselyn tulokset on esitetty lukumäärinä ja

prosenttiosuuksina. Helsingin osa-aineiston toiminnan tavoitteissa onnistumista mittaavat yhdeksän kysymystä yhdistettiin muuttujiksi niille tutkittaville, jotka olivat vastanneet vähintään viiteen alakohtaan. Eri tekijöiden välisiä tilastollisia yhteyksiä on testattu  $\chi^2$  -testein ja ANOVA-malleilla, merkitsevyysrajana  $p < 0,05$ . Kyselyn analysoinnissa käytettiin SPSS for Windows -ohjelmiston versiota 19.0.

#### 4.1.2 Sisältötutkimuksen toteutus

Kyselytutkimuksen yhteen avoimeen kysymykseen annettuja vastauksia käsiteltiin sisältöanalyysin menetelmin. Sisältöanalyysin kohteeksi valittiin kysymys, joka liittyy yhteistyön kannalta merkitykselliseen yhteydenpitoon. Sitä kuvaa käsite ”tuki”.

”Millaista tukea ekotukihenkilö on työyhteisöltä saanut ja onko tuki koettu hyödylliseksi?”

Pyrin ymmärtämään ekotukihenkilöitä heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa ja selvittämään mitä asiat tutkittaville merkitsevät. Helsingin ekotukihenkilöiden kaikki vastaukset (332 kpl) järjestettiin excel-taulukkoon. Vastaukset ryhmiteltiin niin, että ”tyhjät” vastaukset poistettiin. Jäljelle jäi 130 vastausta, mikä on 39 prosenttia koko Helsingin aineistosta.

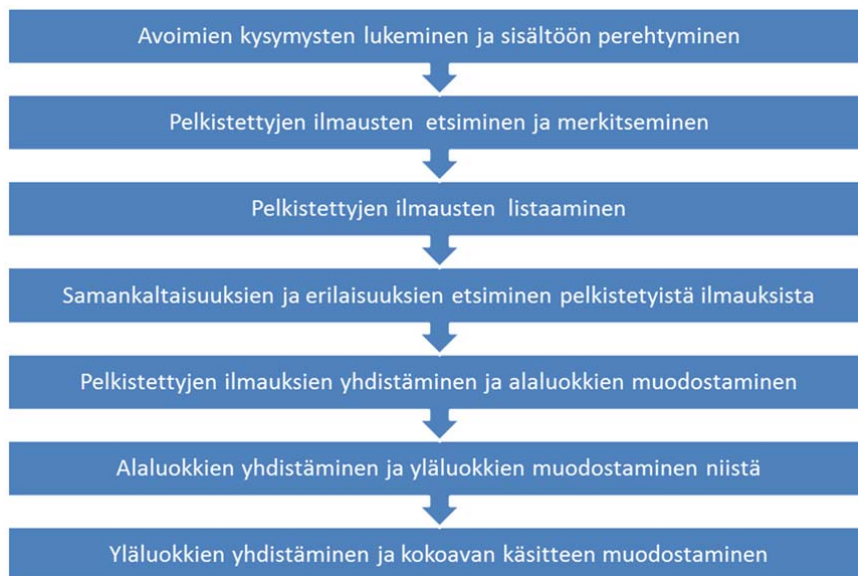
Aineisto oli laaja, joten vastaukset rajattiin Helsingin osa-aineistoon. Aineiston käsitteellistämisen myötä muodostui 13 pääluokkaa, joiden yhdistävä luokka oli ekotukihenkilön kokemukset työyhteisön toimintakulttuurista ekotukitehtävissä.

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73). Tässä tutkimuksessa aineistokeruun päämuoto on ollut formaalinen strukturoitu kysely, mutta kyselyssä olleet avoimet kysymykset voidaan nähdä formaalisena strukturoimattomana kyselynä.

Lomakkeen kysymyksistä (43 kpl) osa oli avoimia (5 kpl). Näihin oli pyydetty vastaamaan omin sanoin. Aineistosta koottiin nämä viisi avointa kysymystä rin-

nakkain ja näihin annetut vastaukset allekkain. Aineisto oli laaja, vastaajia oli yhteensä 662, joista Helsingin vastaajia 50,1 prosenttia. Helsingissä ekotukitoiminta on jatkunut vuodesta 2006 lähtien, pisimpään mukana olleista kaupungeista. Voidaan olettaa, että Helsingin aineistolähtöistä sisältöanalyysiä voidaan soveltaa yhteisen kokoavan käsitteen muodostamiseksi.

Aineistolähtöisen laadullisen tutkimuksen analyysiprosessia kuvaavat Miles & Huberman (1984) kolmivaiheiseksi prosessiksi, johon kuuluu 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettinen käsitteiden luominen. Kuviossa 9 esitetään tutkimusaineiston analyysin eteneminen vaiheittain Tuomi ja Sarajärvi (2002, 111.)



Kuvio 9. Analyysilähtöisen sisältöanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2002, 111).

Aineiston pelkistämisessä eli redusoinnissa analysoitava informaatio (kyselylomakkeen avoimeen kysymykseen annetut avoimet vastaukset) on pilkottu osiin. Aineistoa on pelkistetty koodaamalla tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111 – 112.) Tutkimustehtävän kysymyksiä kuvaavat ilmaiset korostettiin tekstistä. Analyysiyksikkö on sana tai lauseen osa.

Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä tutkimusaineistosta on etsitty samankaltaisuuksia ja eroavuuksia kuvaavia tekijöitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet on ryhmitelty ja yhdistetty luokaksi sekä nimetty luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelutekijänä on ollut tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112 – 113.) Luokittelussa aineisto on tiivistynyt, koska yksittäiset tekijät on sisällytetty yleisempiin käsitteisiin. Pelkistetyistä käsittelyistä muodostettiin luokkia alaluokka, yläluokka ja pääluokka.

Aineiston abstrahoinnissa eli käsitteellistämisessä erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto minkä pohjalta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämisessä edetään alkuperäisinformaation käyttämisestä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Käsitteellistämistä jatketaan yhdistämällä luokituksia, niin kauan kuin se aineiston sisällön kannalta on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 114.)

Yksilön ympäristötietoisuuden taustalla ovat ihmisen ja luonnon välistä suhdetta koskevat yleiset näkemykset eli ympäristökäsitys. Ympäristökäsityksen lisäksi ympäristötietoisuuteen kuuluvat tieto ympäristöongelmista (tiedollinen), ympäristökäyttäytyminen (toiminnallinen) ja ympäristöasenteet (asenteellinen osa). (Rannikko 1995, 68; Kantola & Konttinen 1994, 33.)

Aineiston analyysissä on sovellettu Kestin (2010, 69 – 77) Nakamachin (2008) mallin pohjalta työstämään hiljaisen tiedon ja oppimisen mallia. Saadut vastaukset jaettiin tietoisuuden kynnyksen ylittäneisiin (tietoisuus) ja toimintaan ryhtymisen kynnyksen ylittäneisiin (toimiminen). Luokittelussa etsittiin yhdistäviä ja erottavia tekijöitä, joista muodostui riittävän homogeeninen ryhmä.

Aineiston käsitteellistämisen myötä pyrittiin tunnistamaan pääluokat, jotka kuvaavat ekotukihenkilöiden kokemuksia omasta ekotukitehtävästään työyhteisönsä toimintakulttuurissa. Luokitteluun johtaneet ratkaisut syntyivät hiljaisen tiedon ja oppimisen ajattelumalleihin perehtymisen myötä. Liitteenä 2 olevissa taulukoissa (1-13) on aineiston käsitteellistäminen käyty läpi jokaisesta pääluokasta.

#### 4.1.3 Nelikenttäanalyysin (SWOT) toteutus

Tutkimuksessa mukana olevien kaupunkiorganisaatioiden ekotukitoimintamallin vahvuuksia, heikkouksia, kehittämiskohteita ja hyviä käytäntöjä käsitelimme kaupunkien ekotukikoordinaattoreiden kanssa yhteisissä työpajoissa. Pyysin ekotukikoordinaattoreita kirjoittamaan yhteenvedon kaupunkiorganisaationsa ekotukitoimintamallista, laatimaan SWOT -analyysin ja kertomaan esimerkkejä ekotukitoiminnan hyvistä käytännöistä. Sanalliset kaupunkien yhteenvedot ovat liitetiedostossa 3. Kesäkuussa ja elokuussa 2013 kävimme yhdessä Helsingin, Espoon, Turun ja Oulun ekotukikoordinaattoreiden kanssa sanallisten analyysin pohjalta läpi ekotukitoiminnan vahvuuksia ja heikkouksia ja parantamisen ydinkohtia yhteistoiminnallisia, osallistavia menetelmiä käyttäen.

#### 4.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimus toteutettiin kyselyyn osallistuneiden kaupunkien toimeksiantona. Tässä tutkimuksessa on käytetty kahta aineistonkeruumetodia, lomakekyselyä ja työpajatyöskentelyä. Tarkoituksena oli varmistaa riittävä ja monipuolinen aineisto analyysiä varten. Toimeksiantoon sisältyi tulosten raportointi. Kaikki kyselyn tulokset on löydettävissä tutkimusraportista Ekotukitoiminta suurissa kaupungeissa 2013 – Helsinki, Espoo, Turku ja Oulu, joka löytyy liitteestä 1.

Kyselytutkimus oli ensimmäinen kaupunkien välinen ekotukitoimintaa tutkiva yhteiskysely, joten eri aikajaksojen välinen vertailtavuus ei ole mahdollista.

Kysely oli laaja ja sitä kannattaa jatkossa tiivistää. Sen voisi esimerkiksi toteuttaa suppeampana vuosittain kaupunkikohtaisesti ja neljän vuoden välein suurten kaupunkien yhteisenä kyselynä. Kannattaa miettiä myös erikseen johdolle ja lähiesimiehille suunnattavaa kyselyä ekotukitoiminnan palvelukonseptin toimivuudesta nykytilanteesta ja kehittämisestä vastamaan tulevaisuuden tarpeita.

Yhteiskyselyssä kysymyslomake ja kysymykset tulee sopia ja vahvistaa niin, että ne soveltuvat sellaisinaan kyselyssä mukana oleville kaupungeille, jotta

tulokset ovat yhteismitallisemmat. Luokittelussa vaihteluväliin ja neutraaliin vaihtoehtoon kannattaa kiinnittää huomiota. Useissa luokitteluissa mukana ollut neutraali vaihtoehto ”ei hyvin eikä huonosti” sai monissa vastauksissa suuren vastausprosentin. Tähän voi vaikuttaa se, että ihmiset valitsevat yleisesti liian helposti neutraalin vaihtoehdon tai kysymyksen asettelu on ollut hankala.

Kaupungit tekivät omia kaupunkikohtaisia muutoksia kyselylomakkeen lopulliseen muotoon. Ekotukitoiminnan aloittamisajankohta ja toiminnan laajuus näkyivät kysymysten asettelussa. Helsinki täydensi kyselylomaketta lisäkysymyksillä. Myös muut kaupungit muokkasivat kysymyksiä (lisäväittämät / poistetut), jotta ne soveltuivat kyseisen kaupungin toiminnan mittaamiseen. Jatkossa yhteisiin kysymyksiin on hyvä lisätä tuloksellisuutta mittaava kysymys työyhteisön kehityskohteissa onnistumista. Jotta käytettävissä olevaa työaikaa voi suhteuttaa saavutettuihin tavoitteisiin ja tuloksiin, myös taustakysymys montako henkilöä ekotukihenkilön tulee opastaa ja kannustaa työyhteisössään, kannattaa lisätä kyselyyn.



## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kaikki kyselyn tulokset on löydettävissä tutkimusraportista Ekotukitoiminta suurissa kaupungeissa 2013 – Helsinki, Espoo, Turku ja Oulu, joka löytyy liitteestä 1. Haluan nostaa esille seuraavia tutkimuksessa saatuja tuloksia.

#### 5.1.1 Vastaajien taustatiedot

Ekotukitoiminnan käynnistymisajankohta vaihtelee mukana olleissa kaupungeissa. Taulukossa 1. on vastaajat ryhmitelty kaupungin ja vastaajan ekotukitoiminnan aloitusvuoden perustella. Ekotukitoiminta on jatkunut Helsingin ja Espoon kaupungeissa pisimpään. Turku ja Oulu ovat käynnistäneet toiminnan vuosina 2011 ja 2012. Koko aineistosta puuttui työn aloitusvuosi 6,5 prosentilta vastaajista (662 vastaajaa, 43 puuttuvaa arvoa).

Taulukko 1. Vastaajat ekotukitoiminnan aloitusvuoden mukaan kaupungeittain.

		Aloitusvuosi					
		2006-2008	2009	2010	2011	2012	Yhteensä
Helsinki	n	102	45	39	56	47	289
	%	35%	16%	13%	19%	16%	100%
Espoo	n	-	34	41	37	63	175
	%		19%	23%	21%	36%	100%
Turku	n	-	-	-	34	77	111
	%				31%	69%	100%
Oulu	n	-	-	-	-	44	44
	%					100%	100%
Yhteensä	n	102	79	80	127	231	619
	%	16%	13%	13%	21%	37%	100%

Kyselyyn vastasi yhteensä 662 henkilöä. Vastanneista naisia on 83 prosenttia ja miehiä 17 prosenttia. Vastaajien ikä luokiteltiin neljään luokkaan. Ikä- ja suku-

puolijakauma on esitetty taulukossa 2 ja vastaajien asema taulukossa 3. Vastaajista 11 prosenttia työskenteli esimiesasemassa ja yli puolella (56 %) on terveys- ja sosiaalialan tai kasvatustieteellisen alan koulutus. Terveys- ja sosiaaliala oli edustetuin lukuun ottamatta Espoon vastaajia, joilla kasvatustieteellinen koulutusala oli hieman vahvemmin edustettu. Muut koulutusalat (tekninen, palveluala, luonnontieteellinen, kaupallinen, yhteiskuntatieteellinen, maa- ja metsätalousala tai jokin muu) edustivat kukin alle tai enintään 10 prosentin osuutta vastaajista.

Taulukko 2. Vastaajien taustatiedot. Sukupuoli ja ikäjakauma kaupungeittain.

		Ikä				
		Alle 30 vuotta	30 - 49 vuotta	50 - 59 vuotta	60+	Yhteensä
		%	%	%	%	%
Helsinki	Nainen	6	45	41	9	85
	Mies	6	65	24	4	15
	Yhteensä	6	48	38	8	100
Espoo	Nainen	10	45	40	5	83
	Mies	11	54	32	4	17
	Yhteensä	10	46	39	5	100
Turku	Nainen	9	51	35	5	79
	Mies	13	43	35	9	21
	Yhteensä	10	50	35	6	100
Oulu	Nainen	12	55	33	0	80
	Mies	0	50	50	0	20
	Yhteensä	10	54	37	0	100
Yhteensä		8	48	38	6	100

Taulukko 3. Vastaajien taustatiedot. Asema organisaatiossa kaupungeittain.

	Työntekijä / suorittava taso / toimihenkilö	Asiantuntija	Käytännön työjohto*	Johto
	%	%	%	%
Helsinki	71	12	16	0
Espoo	75	12	12	1
Turku	75	13	9	3
Oulu	76	17	7	0
Yhteensä	73	12	14	1

\*sisältää esimiehet ja tiimin tai ryhmän vetäjät

### 5.1.2 Ekotukitoiminnan tuloksellisuus

Miten sitoutuminen ekotukitoimintaan ja tavoitteissa onnistuminen näkyvät? Uusien toimintatapojen myötä saavutettavien tulosten mittaaminen on edelleen haaste. Luotettavin tuloksellisuutta mittaava kysymys tässä tarkastelussa oli ekotukitoiminnan kehityskohteissa onnistuminen, jossa Helsingin ekotukihenkilöt itse arvioivat, missä ekotukitoiminnan kehittämiskohteissa työyhteisössä oli onnistuttu (taulukko 4). Tutkimuksessa rakennettiin tuloksellisuusmittari, jossa Helsingin ekotukihenkilöt itse arvioivat onnistumistaan ekotukitoiminnan kehittämiskohteissa työyhteisössä.

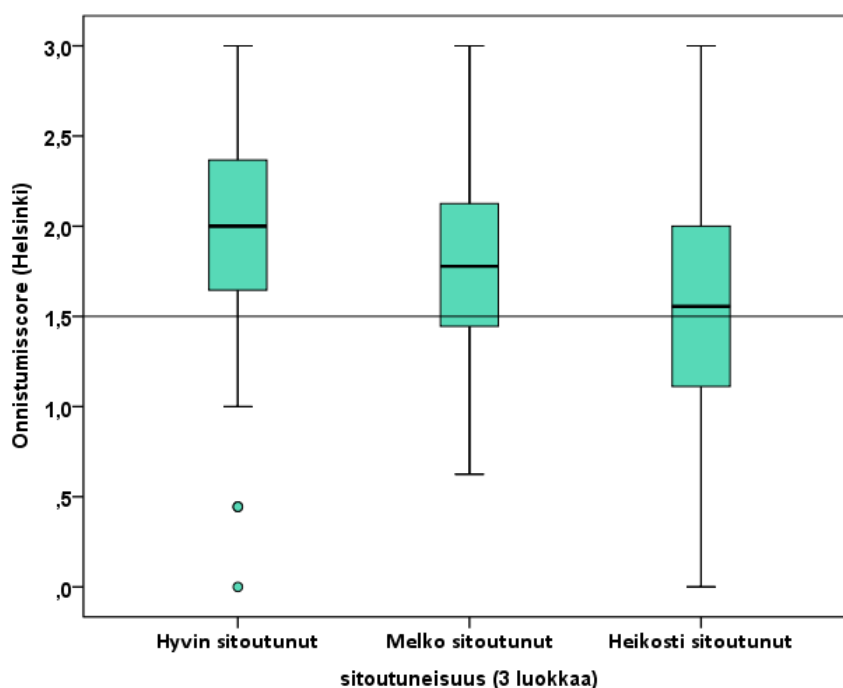
Helsingin ekotukihenkilöiden onnistumista on mitattu yhdeksällä eri osa-alueella asteikolla 0-3 ja näistä on laskettu pisteytys. Pisteytykseen hyväksyttiin mukaan vain ne, jotka olivat vastanneet vähintään viiteen yhdeksästä esitetystä kehittämiskohteesta ja niissä onnistumisesta.

Taulukko 4. Ekotukitoiminnan kehityskohteissa onnistuminen Helsingissä.

	Onnistuttu hyin	Onnistuttu vähän	Ei vielä onnistuttu	Ei vielä yritetty	Yhteensä	
	%	%	%	%	n	%
Jätteiden lajittelu	50	44	4	1	331	100
Kestävät hankinnat ja materiaalien kestävä käyttö	22	51	15	12	320	100
Paperinsäästö	21	60	16	2	322	100
Jätteen määrän vähentäminen	19	54	19	7	322	100
Sähkön säästö	18	54	18	10	323	100
Kestävä liikkuminen	17	40	21	23	318	100
Veden säästö	12	38	26	25	312	100
Lämpöenergian säästö	11	41	24	23	311	100
Yleinen toimintatapojen muutos	8	55	26	10	311	100

Sitoutuminen ja kokonaistyytyväisyys ekotukitoimintaan ovat voimakkaasti yhteydessä itse koettuun onnistumiseen ekotuen tavoitteissa. Sitoutuneet ja tyyty-

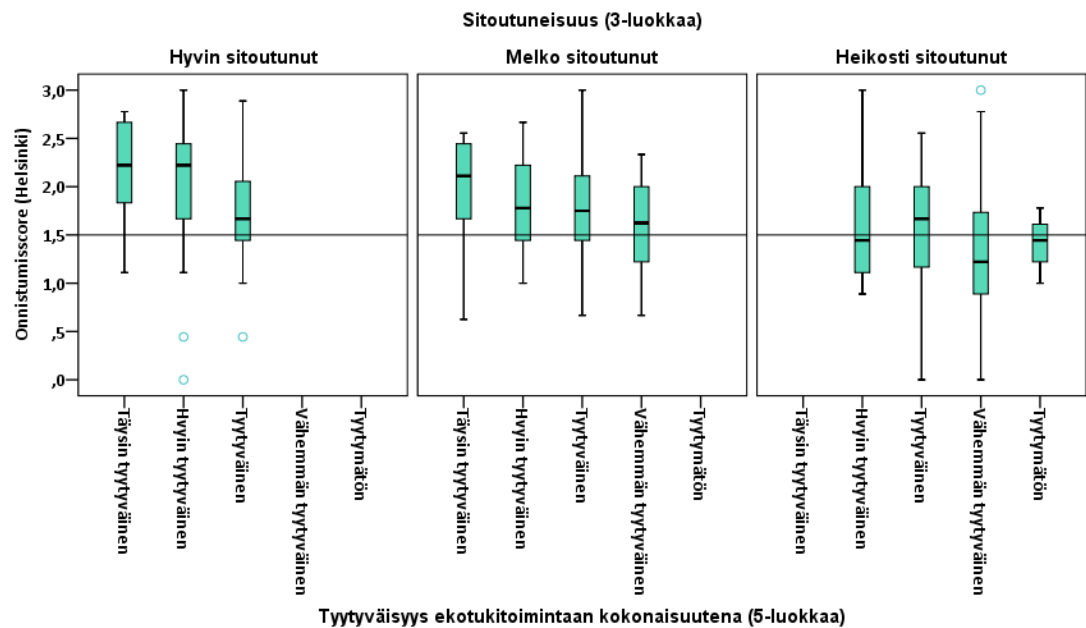
väiset ekotukihenkilöt onnistuvat ekotukitavoitteissa (p molemmissa  $<0.001$ ), ANOVA). Helsingin ekotukihenkilöiden saavutuspisteet ekotukitehtävään sitoutumisen ja kokonaistyytyväisyyden mukaan luokiteltuna on esitetty kuvioissa 10. Laatikkojana -kuviossa mediaani eli jakauman keskimäinen havaintoarvo on merkitty poikkiviivalla. Laatikoitten sisään sijoittuu 50 % jakauman keskiosan tapauksista (ylä- ja alakvartaalien väli). Ekotukihenkilöiden onnistumisjakauman ylin ja alin 25 prosenttia näkyvät pystyjanoina eli ”viiksinä” sekä poikkeavan suuria tai pieniä havaintoja kuvaavina pisteinä.



Kuvio 10. Ekotukitoiminnan tavoitteissa onnistumisen asteikko ja sitoutuneisuus luokittain.

Mediaani on laskettu yhdeksästä onnistumista mittaavasta kysymyksestä. Mukaan kelpuutettiin ne tutkittavat, jotka olivat vastanneet yli 50 % kysymyksistä ( $n=323$ ). Yksittäisten kysymysten vastauskaala oli 0=”ei vielä yritetty”, 1=”ei vielä onnistuttu”, 2=”onnistuttu vähän”, 3=”onnistuttu hyvin”.

Sitoutumisen ja onnistumiskokemusten välinen yhteys näkyy edelleen kuviossa 11, jossa aineisto on jaettu sitoutuneisuuden lisäksi kokonaistyytyväisyysluokkiin.



Kuvio 11. Ekotukitoiminnan tavoitteissa onnistuminen sitoutuneisuus- ja kokonaistyytyväisyysluokittain.

Tämän Helsingin osa-aineiston tuloksen perusteella voi olettaa, että henkilöstön voimakas sitoutuminen ekotukitoimintaan on tärkeää ekotukitavoitteissa onnistumisen kannalta myös muissa kaupungeissa. Voimakkaaseen sitoutumiseen yhdistyivät (kaikissa  $p < 0.001$ )

- ekotukitoiminnan helppo sovittaminen muiden työtehtävien rinnalle ja sen määrittely selkeäksi osaksi työnkuvaa,
- ekotukitehtävien sisältökeskustelut lähiesimiehen kanssa,
- riittävä käytettävissä oleva työaika ekotukitoimintaan,
- kuinka hyvin ekotukitoiminta tunnettiin työyhteisössä,
- lähiesimieleltä ja työyhteisöltä saatu tuki,
- muiden työntekijöiden kääntyminen ekotukihenkilön puoleen ekotuki-/ympäristöasioissa,
- asioiden käsittely työyhteisön yhteisissä kokouksissa,
- uusien työntekijöiden ja sijaisten perehdytys ekotuki- ja ympäristöasioihin,
- ekotukitoiminnan implementointi osaksi koko työyhteisön toimintaa,

- osallistuminen työyhteisön ympäristöohjelman, -järjestelmän tai -johtamisen toteuttamiseen ja
- yhteistyö muiden ekotukihenkilöiden kanssa sekä kiinnostus lisätukeen.

### 5.1.3 Ekotukitoiminnan toimivuus

Vastauksissa ekotukitoiminnan toimivuudesta nousi esille seuraavia kohtia ja esimerkkejä ekotukihenkilöiden näkemyksistä:

- Vastaajista 65 prosenttia oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että ekotukitoiminta on vaikuttanut uusien ympäristön kannalta järkevämpien toimintatapojen omaksumiseen työpaikalla. Vastaajista jokseenkin tai täysin eri mieltä oli 11 prosenttia.
- 72 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että uuden osaamisen luominen yhdessä kollegoiden kanssa on osa heidän työtään julkishallinnossa. 70 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että kokemusta arvostetaan ja sitä hyödynnetään tehokkaasti. Yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että toiminta on innovatiivista ja tilat ja työympäristö antavat hyvät puitteet ajatusten vaihdolle ja luovuudelle. Harva on sitä mieltä, että tällä toiminnan alueella ei tarvita luovuutta.
- Kaupunkikohtaiset vaihtelut ovat melko suuria kun tarkastellaan ekotukitoiminnan integroitumista osaksi koko työyhteisön toimintaa eli kuinka ympäristöasiat on huomioitu toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa sekä palveluiden kehittämisessä. Oulussa 53, Helsingissä 39, Espoossa 31 ja Turussa 21 prosenttia arvioi, että toiminnassa oli onnistuttu hyvin tai erittäin hyvin. Toiminnan aloittamisajankohta ei vaikuttanut vastauksiin.
- Turussa 59, Espoossa 45, Oulussa 44 ja Helsingissä 38 prosenttia ekotukihenkilöstä ei ole osallistunut työyhteisön ympäristöohjelman, ympäristöjärjestelmän tai ympäristöasioiden johtamisen toteuttamiseen. Tulokseen voi vaikuttaa, että näitä ohjauskeinoja ei työyhteisöillä ole käytössä tai ekotukihenkilöille ei ole mahdollisuutta osallistua toiminnan kehittämiseen näillä ohjauskeinoilla.
- Vastaajista 40 prosenttia on sitä mieltä, että ekotukihenkilöiden mielipiteet on otettu erittäin tai melko hyvin huomioon toiminnan suunnittelussa. 20 prosenttia on sitä mieltä, että melko tai erittäin huonosti. Esimiesasemassa olevien ja suoritavan tason työntekijöiden arviot ovat positiivisemmat kuin asiantuntijoiden.

Oulussa vastaajien enemmistö on sitä mieltä, että ekotukihenkilöiden mielipiteet on otettu hyvin huomioon toiminnan suunnittelussa.

- Ekotukitoiminnan tunnettavuuden työyhteisössä kokee hyväksi tai erittäin hyväksi 41 prosenttia ja huonoksi tai erittäin huonoksi 20 prosenttia vastaajista.
- Ekotukitoimintaan kuukausittain käytettävä aika kuukaudessa on puolella vastaajista keskimäärin puoli päivää tai vähemmän. Vastaajia, joilla ei ollut käytettävissä lainkaan työaikaa tehtävän hoitamiseen, on eniten Espoossa (18 %) ja Turussa (15 %).
- Näkemykset väittämästä, että käytettävissä oleva työaika on riittävä ekotukihenkilöiden tehtävien hoitamiseen, jakoutuivat. Helsingissä ja Oulussa täysin tai samaa mieltä olevien osuus oli  $\geq 45$  % vastaajista, Espoossa ja Turussa joko seenkin tai täysin eri mieltä  $\sim 45$  prosenttia.
- 40 prosenttia ekotukihenkilöistä, joilla oli ekotukitoimintaan käytettävissä puoli työpäivää tai vähemmän, vastasi käytettävissä olevan työajan riittävän ekotukihenkilön tehtävien hoitamiseen. Ekotukihenkilöistä, joilla oli ekotukitoimintaan käytettävissä 1 - 2 työpäivää, 70 prosentin mielestä työaika oli riittävä.
- Vastaajista 90 prosenttia piti ekotukikoulutuksia onnistuneina. Pääkaupunkiseudulla tehdään ekotukikoulutusyhteistyötä toiminnan tehostamiseksi ja resurssien säästämiseksi.
- Toimenkuvan monipuolisuus ja ekotukihenkilön aktiivisuus lisäsivät ekotukihenkilön viihtymistä tehtävässä ja tyytyväisyyttä ja sitoutumista ekotukitoimintaan. Ekotukihenkilöt kokevat viihtyvänsä työtehtävässään keskimäärin hyvin tai erittäin hyvin (66 %). Ekotukihenkilöitä, jotka ovat vähemmän tyytyväisiä ekotukitoimintaan, on alle 10 prosenttia. Ekotukitoimintaan hyvin tai melko sitoutuneita on yli 80 prosenttia vastaajista.
- Ekotukihenkilöt pitivät laajasti tukipalveluja hyödyllisinä. Oman motivaation kasvu ja sitoutuminen ekotukitoimintaan lisäsivät monipuolisesti kiinnostusta ja toiveita eri tukitarpeisiin. Lisätukitoiveista taloudelliset kannustimet työyhteisölle ja valmis tukimateriaali olivat jokaisen kaupungin ekotukihenkilöiden toivomuslistan kärjessä. Helsingin kaupungilla on käytössään tulospalkkiojärjestelmä, joka on hallintokunnille vapaaehtoinen. Vastaajista 31 prosentilla tulospalkkioon on liitetty ympäristötavoitteita, kuten energiansäästö tai paperinsäästö.
- Sisältökeskusteluja ekotukitoimintaan liittyvistä tehtävistä lähiesimiehen kanssa ei käynyt 30 prosenttia vastaajista Helsingissä ja Turussa, 40 prosenttia vastaajista Oulussa ja 50 prosenttia Espoossa.

- Työyhteisöjä, joissa ei käsitellä ympäristöasioita kokouksissa lainkaan, on alle 10 prosenttia.
- Kolmasosaan ekotukihenkilöistä muut työntekijät ottavat yhteyttä harvoin tai melko harvoin ekotukiasioissa. Ekotukihenkilöitä, joiden puoleen ei lainkaan käännetty, oli suhteellisesti eniten Turussa.
- Uudet työntekijät ja sijaiset perehdytetään ekotuki- ja ympäristöasioihin aina tai usein 34 prosentissa työyhteisöjä ja silloin tällöin 24 prosentissa työyhteisöjä. Espoossa järjestetään kaupunkitasoista perehdytystä uusille työntekijöille kahdesti vuodessa. Perehdytykseen sisältyy ympäristövastuu ja ekotukitoiminta.
- Yli puolet vastaajista on rekisteröitynyt verkkoyhteisö Facebookiin.
- Vuonna 2006 - 2011 aloittaneista ekotukihenkilöistä neljä kymmenestä ei tehnyt yhteistyötä muiden ekotukihenkilöiden kanssa. Helsingissä oli lisäkysymys, keiden kanssa vastaajat olivat tehneet ekotuki-yhteistyötä. Joka toinen oli työskennellyt yhdessä oman työyhteisön ekotukihenkilöiden kanssa ja joka kolmas oman viraston ekotukihenkilön kanssa. Oman viraston ekotukihenkilöiden tapaamisiin oli osallistunut yli puolet vastaajista. Kaupungin muissa virastoissa työskentelevien ekotukihenkilöiden kanssa yhteistyötä oli tehnyt 8 prosenttia ja muiden kaupunkien kanssa kolme prosenttia. Kolmannes vastaajista ei ollut tehnyt yhteistyötä muiden ekotukihenkilöiden kanssa.

## 5.2 Yhteistyön kannalta merkityksellinen yhteydenpito

Kyselytutkimuksen avointen kysymysten kohdalla halusin mennä syvemmälle työyhteisötaitoihin ja sosiaalisiin taitoihin. Sisältöanalyysi kohdistettiin yhteistyön kannalta merkitykselliseen yhteydenpitoon, jota kuvaa käsite ”tuki”. Aineiston käsitteellistämisen myötä muodostui 13 pääluokkaa, joita yhdistävä luokka oli ekotukihenkilön kokemukset yhteistyön toimintakulttuurista ekotukitehtävässään.

Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, joka on sidoksissa ympäristöönsä. Organisaatio ja oma työyhteisö luovat ympäristön, jossa työntekijä viettää valvellaoloajastaan noin 25 prosenttia vuodessa. Ihmisen psykologiset tekijät vaikuttavat työyhteisöihin, joista organisaation menestys rakentuu. (Kesti 2002, 97).



Organisaation kulttuurista osa on näkymätöntä ja osittain tiedostamatonta, mutta se ohjaa sitä, miten työtä tehdään ja mitkä asiat koetaan tärkeäksi. ”Radikaali muodonmuutos, joka koskee syvällisesti organisaation perustehtävää, voi viedä vuosiakin. Muutosta voi pyrkiä nopeuttamaan tulella tietoisemmaksi kulttuurin piirteistä sekä jäsentämällä perustehtävässä tapahtuvaa muutosta suhteessa nykyiseen kulttuuriin.” (Nuutinen & Valkokari 2014, 49-50.)

Toimintakulttuuri rakentuu työyhteisön arvoista ja työetiikasta; sitä voidaan kutsua myös ”me-hengeksi” (Kesti 2010, 140.) Hyvän ja avoimen ilmapiirin ydin on vapaaehtoisuudessa. Ihmiset haluavat jakaa tietoa, auttaa toista, kysyä apua, toimia avoimesti (Ojala & Ahonen 2005, 202).

Sosiaaliset taidot, joihin voidaan lukea työyhteisötaidot sekä kumppanuustaidot kuten vuorovaikutustaidot, kuuntelutaidot, kyky verkostoitua ja viestintätaidot ovat sisäisen ja organisaatorajat ylittävän yhteistyön perusedellytyksiä ekotukihenkilöille. Työyhteisötaitoihin kuuluvat muun muassa vastavuoroisuus ja kohteliaisuus, kiinnostuminen toisen työstä, resurssien järkevästä käytöstä huolehtiminen, yhteistyö työkavereiden ja esimiesten kanssa, mielipiteen ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi ja aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön (Manka & Mäenpää 2010, 24.)

Keskimäärin puolet (52 %) vastaajista kokee suhtautumisen ekotukitoimintaan olevan työyhteisössään hyvää tai erittäin hyvää. Tätä ilmiötä tutkittiin käyttämällä Helsingin osa-aineistoa, jossa oli yhteensä 332 vastausta. Näistä 39 prosenttia vastasi millaista tukea oli työyhteisöltä saanut ja oliko kokenut tuen hyödylliseksi. Seuraavassa on luettelo ekotukihenkilöiden kokemuksista työyhteisön toimintakulttuurista ekotukitehtävässään määrällisessä suuruusjärjestyksessä:

- jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri (24 kpl)
- kannustamisen toimintakulttuuri (24)
- kanssakäymisen toimintakulttuuri (20)
- yhteistyön toimintakulttuuri (16)
- tekemisen toimintakulttuuri (14)
- kehittämisen toimintakulttuuri (7)
- tukemisen toimintakulttuuri (6)

- yhteisvoiman toimintakulttuuri (6)
- tiedonvaihdon toimintakulttuuri (4)
- arvioinnin toimintakulttuuri (2)
- hierarkkinen toimintakulttuuri (2)
- luottamuksellinen toimintakulttuuri (1)
- omatoimisuuden toimintakulttuuri (1)

Vastauksista ilmenee, että yhteistyön kannalta merkityksellinen yhteydenpito, työyhteisön tuki, koetaan hyvin monimuotoisesti. Ekotukihenkilön saama kannustus nousi eniten koetuksi yhteydenpidon muodoksi yhdessä jaetun asiantuntijuuden kanssa. Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuurissa koettiin vertaistuki (työpari, tiimi, työryhmä) merkitykselliseksi yhteydenpidoksi. Kanssakäymisen toimintakulttuurissa nousi esille työyhteisön keskustelu ja kiinnostus. Yhteistyön toimintakulttuurissa yhdessä tekeminen, suunnittelu, sopiminen olivat yhteydenpidon muotoja. Tekemisen toimintakulttuurissa nousi esille tekemiseen ryhtyminen, mutta ei yhteistyö, kuten yhteistyön toimintakulttuurissa. Kehittämisen toimintakulttuurissa kehittäminen, ideointi ja ongelmanratkaisu olivat yhteydenpidon muotoja. Tukemisen toimintakulttuurissa esiintyi mm. itsetunnon vahvistamiseen liittyvää yhteydenpitoa. Tiedonvaihdon toimintakulttuurissa painottui vinkit, neuvot ym. tiedonvaihto. Yhteisvoiman toimintakulttuurissa näkyi koko työyhteisön sitoutuminen ja ekologinen toimintakulttuuri. Arvioinnin toimintakulttuurissa työn tulokset tai palautteen anto oli toiminnalle ominaista yhteydenpitoa. Hierarkkisessa toimintakulttuurissa näkyi asemavaltuutus yhteydenpidon muotona. Luottamuksellisuuden ja omatoimisuuden toimintakulttuureissa oli ainoastaan yksi vastaus kummassakin. Kuitenkin niissä oli molemmissa jotain eriyttävää, minkä vuoksi ne olivat omassa luokassaan.

Pystyvyyden tunne syntyy yhteisistä kokemuksista, työyhteisöltä ja yhteistyöverkostoilta saadusta tuesta ja vastavuoroisuudesta (Tuomi & Sumkin 2012, 98.) Luottamus synnyttää luottamusta ja tavoitteena tulee olla, että arjessa näkyvää ja tuntuva arvostusta kohdistetaan sekä omaan että toisten työhön.

”Vuosi vuodelta vastustusta on yhä vähemmän. Meillä on vahva ekotukitiimi ja suunnittelemme koulumme kestävästä kehitystä yhdessä. Rehtorin tuki ja kannustus on ehdottoman tärkeää! Nauramme, teemme lujasti töitä ja onnittelemme toi-

siamme hyvin onnistuneiden teemapäivien toteutumisten jälkeen.” Ekotukihenkilö, Espoo

### 5.3 Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat

Arviot ekotukitoiminnan vahvuuksista vaihtelevat kaupungeittain. Helsingissä, jossa toiminta on jatkunut pisimpään, nousee vahvuudeksi toiminnan laajuus ja yhteistyöverkostot kaupungin sisällä, pääkaupunkiseudulla ja kuuden suurimman kaupungin kesken. Räättälöidyt koulutukset ja kaupungin asiantuntijat tukevat toiminnan muovautuvuutta kaupunkien erityistarpeisiin. Ympäristökuormituksen vähentämisessä ekotukitoiminta ja ympäristöjärjestelmätyö tukevat ja täydentävät toisiaan. Helsingissä nähdään ekotukitoiminnan vaikuttavan jo asennetasolla ja sen käytäntöjen siirtyvän myös vapaa-ajantoimintaan.

Espoossa ekotukitoiminta on alusta alkaen ollut osa kaupungin ympäristöjohtamisjärjestelmää. Toiminnan pysyvyys on varmistettu Helsingissä, Espoossa ja Oulussa ekotukitoiminnan koordinaation vakinaistamisella. Oulussa vahvuutena nähdään myös motivoituneet ja innostuneet ekotukihenkilöt sekä kouluttajatiimin asiantuntevuus. Turussa vahvuutena nähdään työyhteisölle asetetut ekotukitoiminnan tavoitteet ja niiden läpinäkyvyys sekä yksikön sähkönsäästölle rakennettu palkitsemiskäytäntö. Turun vahvuutena mainitaan myös yhteistyö eri tahojen kanssa (lähialue, suurimmat kaupungit).

Johdon sitoutumisen puute koetaan Helsingissä ja Turussa heikkoutena. Espoossa väliportaan koordinaatio puuttuu ja riittävän tuen antaminen on haasteellista. Helsingissä nähdään ekotukihenkilöille annettava tuki riittämättömäksi ja Turussa resurssit ovat vähäiset suhteessa tarpeisiin ja saataviin hyötyihin.

Helsingissä, Espoossa ja Oulussa ekotukitoiminnan vaikutusten mittaaminen koetaan vaikeaksi ja puutteelliseksi. Helsingin suhde ympäristöjohtamiseen arvioidaan ohueksi ja tavoitteiden ja ohjauksen vähäisyys koetaan heikkoutena.

Merkittävimmiksi kehittämisen painopistealueiksi nousivat seuraavat asiat:

- innostuksen ja osaamisen kehittäminen kuten jatko- ja teemakoulutukset ja ekotukihenkilöiden työn tueksi tuotettava materiaali,

- toiminnan vaikutusten systemaattinen mittaaminen ja arviointi kuten taloudellisten säästöjen todentaminen kaupungille,
- toiminnan sisällön kehittäminen yhteistyöfoorumeilla ja ekotukitoimijoiden välisillä yhteistyöhankkeilla esimerkiksi uusien tavoitteellisuutta ohjaavien työkalujen kehittäminen,
- ekotukirakenteiden tukeminen väliportaan koordinaatiolla,
- ekotukihenkilöverkoston laajentaminen tasapuolisesti eri puolille konsernia ja
- toimintamallin laajentaminen kaupunkiseudulle yhteistyön avulla.

Toimenpiteitä tulisi kohdistaa siis yhteistyön tiiviyyteen, vastavuoroisuuteen ja kehittämisvalmiuteen eli verkoston jaetun näkemyksen osatekijöihin. Ne ovat perusta, jolla kokemuksemme tulevat jaetuksi.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä on koottu yhteen ekotukitukihenkilöiden ja ekotukikoordinaattoreiden näkemykset ekotukitoiminnasta. Kokemustiedon kokoamisella ja tekemällä se näkyväksi on kyetty arvioimaan toimintaa ja pohtimaan kehittämiskohteita. Kokemusten jakaminen ja kokemusperäisen tiedon pohdinta yhdessä tekee hiljaisen tiedon näkyväksi. Avoimen vuorovaikutuksen on mahdollistanut luottamuksen ilmapiiri, joka näkyy niin henkilön omassa työyhteisössä kuin yhteistyönä verkostotoimijoiden välillä. Keskeinen merkitys on ekotukikoordinaattoreiden yhteistyötä tukevalla roolilla. Kokemusten siirto ja oppiminen edellyttää organisaatiolta toimintakulttuuria, joka mahdollistaa verkostojen sosiaalisen pääoman kumuloitumisen sekä yksittäiselle jäsenelle että laajemmin koko ekosysteemisen ympäristön muille verkostoille.

Kun ihmisiä kutsutaan koolle keskustelemaan yhteisestä ongelmasta ja tuottamaan ideoita sen ratkaisemiseksi voidaan saada yhteen erilaisia arjen oivalluksia ja samalla tuoda kokemustietoa mukaan keskusteluun. Kun tieto on koottu yhteen ja tehty näkyväksi, pystyy kukin soveltamaan tätä tietoa omaan työhönsä ja syntyy uutta kokemustietoa. Tämän jälkeen voidaan vaihtaa ajatuksia alkuperäisen ongelman jatkojalostamisesta. Mitä useammalta henkilöltä saadaan ideoita jatkuvaan parantamiseen, sitä todennäköisempää on kehittyminen ja uudistuminen ja sen myötä jatkuva menestys. Ekotukiverkoston tehtävien ja yhteisten tavoitteiden määrittely on tärkeää. Ja tässä yhteydessä myös kuntaliitto voisi olla yhtenä foorumina. Tämän opinnäytetyön yhteydessä tehtyjen pohdintojen myötä kuutoskaupunkien ekotukiverkoston toimintamalli voidaan nähdä yhdessä oppimisen ja kehittämisen verkostoksi, joka toimii tiedon välittämisen, osaamisen yhdistämisen ja uuden tiedon luomisen alustana.

Opinnäytetyötä tehdessä ekotukiverkoston tehtävät painottuivat hyvien käytäntöjen jakamiseen ja levittämiseen useille eri toimijaryhmille. Ekotukiverkoston toimintamalli, joka painottuu uuden luomiseen ja jossa halu oppia ja luoda tulevaisuutta yhdistää toimijaryhmiä, vaatii vuorovaikutussuhdetta, jossa keskeistä

on ideointi ja innovointi. Vuorovaikutussuhdetta pidetään yllä ensisijaisesti yhteisellä ideoinnilla, testaamisella ja kehittämisellä. Perusajatuksena on, ettei osaaminen kehity yksittäisten henkilöiden osaamisen kautta vaan vasta, kun toiminta on jaettua ja muuttuu tiimien ja verkostojen kokemusten ja toiminnan arvioinnin ja yhteisen pohdinnan kautta yhteiseksi osaamiseksi.

Opinnäytetyön kyselytutkimuksessa mukana olleiden kaupunkien ekotukihenkilöiden osuus koko henkilöstöön suhteutettuna on kasvanut edelleen viime vuosina. Henkilöstön voimakas sitoutuminen ekotukitoimintaan on tärkeää ekotukitavoitteissa onnistumisen kannalta. Sitoutuminen ekotukityöhön ja kokonaistyytyväisyys ekotukitoimintaan ovat voimakkaasti yhteydessä toisiinsa ( $p < 0.001$ , taulukko 12). Tyytyväiset ja sitoutuneet ekotukihenkilöt raportoivat monipuolisempia toimenkuvia ja suurempaa aktiivisuutta (tehtäviä  $\geq 7$ ) ( $p < 0.001$ ). Voimakkaaseen sitoutumiseen yhdistyivät ekotukitoiminnan helppo sovittaminen muiden työtehtävien rinnalle ja sen määrittely selkeäksi osaksi työnkuvaa, ekotukitehtävien sisältökeskustelut lähiesimiehen kanssa, riittävä käytettävissä oleva työaika ekotukitoimintaan, kuinka hyvin ekotukitoiminta tunnettiin työyhteisössä, lähiesimieheltä ja työyhteisöltä saatu tuki, muiden työntekijöiden kääntyminen ekotukihenkilön puoleen ekotuki-/ympäristöasioissa ja asioiden käsitteleminen työyhteisön yhteisissä kokouksissa, uusien työntekijöiden ja sijaisten perehdytys ekotuki- ja ympäristöasioihin, ekotukitoiminnan implementointi osaksi koko työyhteisön toimintaa, osallistuminen työyhteisön ympäristöohjelman, -järjestelmän tai -johtamisen toteuttamiseen ja yhteistyön muiden ekotukihenkilöiden kanssa sekä kiinnostus lisätukeen (kaikissa  $p < 0.001$ ).

Ekotukitoiminnasta viestittäminen ja sen sisällyttäminen mukaan perehdytysohjelmiin sekä valmennustilaisuuksien järjestäminen esimiehille ja tiiminvetäjille ovat tarpeen. Vuorovaikutuksen puute on heikkous ja siksi tärkeä kehittämis kohde. Sisältökeskusteluja lähiesimiehen kanssa ei ollut käynyt 30 prosenttia vastaajista Helsingissä ja Turussa, 40 prosenttia vastaajista Oulussa ja 50 prosenttia Espoossa. Jatkuva toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä yksi keskeinen keino ovat tulos- ja kehityskeskustelut esimerkiksi ryhmäkehityskeskustelut tiimipalaverissa. Organisaatioissa kannattaa kiinnittää huomiota myös

ekotukihenkilöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen. Tärkeitä ovat toimivat palaverikäytännöt, joissa arvioidaan säännöllisesti ekotukitoiden ja yhteistyön sujumista, nostetaan esiin havaittuja ongelmia ja mietitään niihin ratkaisuja.

Sisältöanalyysin pohjalta voidaan painottaa, että ekotukitoimintamallissa ekotukihenkilöiden yhteistyön kannalta merkityksellinen yhteydenpito, työyhteisön tuki, koetaan hyvin monimuotoisesti. Kannustaminen, jaettu asiantuntijuus (vertaistuki), kiinnostus ja yhdessä tekeminen olivat yleisimmät yhteydenpidon muodot ekotukihenkilön ja työyhteisö välillä. Aktiivinen palaute on tärkeää.

Esimiesten tulee miettiä keinoja, joilla haastaa ja rohkaista alaisiaan avoimeen ja rakentavaan vuorovaikutukseen ekotukiasioissa. Ylipäätään organisaatioon on hyvä luoda arviointi- ja palautejärjestelmät, joilla varmistetaan, että ideat ja kehittämistarpeet kulkevat niin pystysuoralla ulottuvuudella kuin sivusuunnassa työprosessien eri vaiheiden välillä, jotta ei tarvitse keksiä jo keksittyä aina uudelleen. Tiedon jakaminen ja yhdessä tekeminen ja yhdessä oppiminen sisältää rajattoman osaamispotentiaalin ja mahdollistaa piilevän tiedon siirtämisen.

Oman työn tavoitteiden yhteys organisaation yhteisiin tavoitteisiin konkretisoi oman roolin merkitystä kokonaisuudessa, ja näin oman työn näkeminen ja hahmottaminen osana isompaa kokonaisuutta luo työlle merkitystä nyt ja tulevaisuudessa. Kun henkilöstö on tietoinen organisaation tahtotilasta ja tavoitteista sekä ymmärtää työnsä yhteyden niihin, syntyy motivaatiota ja sitoutumista toimintaan.

Ekotukitoiminnan tuloksellisuuden arviointi helpottuu, jos tavoitteet ja toimet ovat nähtävillä esim. yhteisellä sivustolla. Sen avulla saadaan työyhteisössäkin käsitys yksiköiden nykytilanteesta ja kehityskohteista ja voidaan verrata etene mistä asetettuihin tavoitteisiin. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen kannustaa ja motivoi, samoin onnistumisten ja hyvien käytäntöjen esittely esimerkiksi työyhteisön kokouksissa.

Niukkuudesta on tullut uusi normi julkisella sektorilla. Kustannushyötyjen osoittaminen ja todentaminen organisaatioissa on tarpeen perusteltaessa toiminnan resursointia ja laajentamista. Pääkaupunkiseudulla on otettu käyttöön koulu-

tusyhteistyö niukkenevien resurssien vuoksi ja toimintaa on näin pystytty tehostamaan. Myös kuntaliittoa ja muita julkisia tahoja kannattaa harkita etsittäessä ekotukitoiminnan kehittämiseksi kumppania ja yhteistyöfoorumeja.

Ekotukitoiminnan implementointi- eli toimeenpano kaupunkiorganisaatioissa on hyvä esimerkki käytännönläheisestä ja konkreettisesta tavasta sijoittaa henkilöstön osaamiseen ja tulevaisuuden kilpailukykyyn. Kannattaa myös pohtia, onko ekotukitoiminnasta mahdollista kehittää tulevaisuudessa suomalainen koulutusosaamisen vientituote.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde on moniammatillisen, verkostoituvan tiimin johtamisen uudet tyylit ja tuulet. Miten jatkossa kyetään vielä paremmin hyödyntämään eri toimijoiden ja kumppanien ammattitaitoa ja osaamista? Näitä pohdintoja varten esitän visiointityöpajan koolle kutsumista. Voisiko jatkossa ekotukiverkoston toimintamalli painottua nykyistä vielä selvemmin uuden luomiseen, jossa halu luoda ekologisesti kestävää tulevaisuutta yhdistää toimijaryhmiä?



## LÄHTEET

- Aaltio, Iiris. 2012. Guanxi: kiinalainen näkökulma verkostoihin ja menestykseen. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Menestyksen salat*. Vantaa: Hansaprint, 188-197.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylä studies in Humanities 179.
- Ali-Vehmas, T. 2005. Systeemiälykäs pieni maailma. Teoksessa Hämäläinen, R. & Saarinen, E. (toim.). *Systeemiäly 2005*. Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports, B25, May 2005, 117-131.
- Blomqvist, K. 2002. Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122.
- Blomqvist, K. & Kotonen, U. 2005. Luottamus sisäisen tarkastajan työssä. *Sisäinen tarkastus* 2/2005, 28-31.
- Blomqvist, K. 2005. Innospring –tutkimushankkeen satoa. Innovatiivisuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä Kaukaan paperitehtaalla. *Kaukas* 6/2005, 30-31.
- Blomqvist, K. 2008. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Viitattu 21.6.2015. [http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21\\_luottamus\\_artikkeli.pdf](http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf)
- Cygnel, S. 2014. Susilauman inhimillinen johtaja. Keva 2-14. 12-15
- Hakanen, M.; Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat – menesty yhteistyössä. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Hiltunen, M. 2008. Ekomoderni verkostojen kaupunki - Kestävän kehityksen haasteita yhdyskuntasuunnittelulle. Lisensiaatintutkimus. Joensuun yliopisto. Maantieteen oppiaineryhmä.
- Kantola, I. & Konttinen A. 1994. Energiatietämys projektien aikakaudella. Energiatietämyksen muotoutuminen - tutkimusprojektien loppuraportti. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen energiajulkaisuja 14.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Kogut, B.; Zander, U. 1996. What do firms do? Coordination, identity and learning. *Organization Science*, Vol. 7, 502-517.
- Korpikoski, J. 2013. Ekotukitoiminta suurissa kaupungeissa 2013 - Helsinki, Espoo, Turku ja Oulu. Saatavissa [http://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/ekotukitoiminta\\_2013.pdf](http://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/ekotukitoiminta_2013.pdf)
- Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona.9. painos. Espoo: Laatukeskus Excellence Finland.
- Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Helsinki: WSOYpro.
- Linnamaa, R. & Sotarauta, M. 2001. Verkostot instituutioiden ja järjestelmien kahleissa. Teoksessa Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (toim.) Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Acta-sarja 137, 60-75.

Manka, M-L. & Mäenpää, M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi. Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Tampere: Tammerprint Oy. Saatavissa myös [http://www.kuntoutussaatio.fi/files/534/punk\\_osaamisopas\\_www.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/534/punk_osaamisopas_www.pdf)

Miettinen, R.; Toikka, K.; Tuunainen, J.; Lehenkari, J. & Freeman, S.; 2006. Sosiaalinen pääoma ja luottamus innovaatioverkoissa. Tutkimusraportteja 9. (verkko/pdf). Helsingin yliopiston toiminnan teorian ja kehittävän työtutkimuksen yksikkö, kasvatustieteen laitos. Saatavissa <http://blogs.helsinki.fi/tuunaine/files/2011/09/Sosiaalinen-p%C3%A4%C3%A4oma-ja-luottamus-innovaatioverkoissa.pdf>

Nagamachi, M. 2008. Sihromiso – Akamiso. Accident Prevention Management Based on Brain Theory. Hiroshima International University. ICPQR 2008 Conference presentation, Oulu University.

Nuutinen, M. & Valkokari, K. 2014. Organisoituminen ja identifikaatio. Teoksessa Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Valkokari, K.; Salminen, J.; Rajala, A.; Koskela, M.; Kaunisto & K.; Apilo, T. (toim.) VTT Technology 152. Saatavissa myös <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>

OECD 2001. The Well-Being of Nations. The Role of Human and Social Capital. Education and Skills. Pariisi: OECD. Saatavissa myös <http://www.oecd.org/site/worldforum/33703702.pdf>

Ojakoski, M. & Pakarinen, T. (toim.) 2014. Tartu verkkoon. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. e-julkaisu. Saatavissa <http://flash.kunnat.net/2014/tartuverkkoon/>.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työnhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WSOYpro.

Rannikko, P. 1995. Ympäristötietoisuus ja ympäristöristiriidat. Teoksessa Järvikoski, T.; Jokinen, P. & Rannikko, P. Näkökulmia ympäristösosiologiaan. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu A 33. 65-91.

Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. VATT-tutkimuksia 81. Helsinki: Oy Nord Print Ab. Saatavissa myös [https://www.vatt.fi/file/vatt\\_publication\\_pdf/t81.pdf](https://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t81.pdf)

Sitra 2014. Kiertotalouden mahdollisuudet Suomelle. Sitran selvityksiä 84. Helsinki: Libris. Saatavissa <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksiä-sarja/Selvityksiä84.pdf>

Stähle, P. 2010. Tuottaako kansallinen tietopääoma talouskasvua? Tieteessä tapahtuu 4-5/2010, 1-2. Saatavissa myös <http://ojs.tsv.fi/index.php/tt/article/view/2779/2548>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Energia- ja ilmastotiekartta 2050. Parlamentaarisen energia- ja ilmastokomitean mietintö 16. päivänä lokakuuta 2014. Energia ja ilmasto 31/2014. Saatavissa [https://www.tem.fi/files/41174/Energia- ja ilmastotiekartta\\_2050.pdf](https://www.tem.fi/files/41174/Energia- ja ilmastotiekartta_2050.pdf) (16.5.2015)

Valkokari, K. 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. Väitöskirja. VTT Publications 715. Espoo. VTT. Saatavissa myös <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2009/P715.pdf>

Valkokari, K. & Karvonen, I. 2014. Liiketoimintaverkostojen moniulotteisuus. Teoksessa Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Valkokari, K.; Salminen, J.; Rajala, A.; Koskela, M.; Kaunisto & K.; Apilo, T. (toim.) VTT Technology 152, 19-21. Saatavissa myös <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>

Valkokari, K. & Karvonen, I. & Apilo, T. 2014. Ekosysteeminen liiketoiminta parverkostoissa. Teoksessa Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Valkokari, K.; Salminen, J.; Rajala, A.; Koskela, M.; Kaunisto & K.; Apilo, T. (toim.) VTT Technology 152, 19-21. Saatavissa myös <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>

Valtioneuvoston kanslia 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Edita Prima. Saatavissa myös <http://valtioneuvosto.fi/sipilan-hallitus/hallitusohjelma>

Vesalainen, J. 2014. Vertikaaliset verkostot. Teoksessa Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Valkokari, K.; Salminen, J.; Rajala, A.; Koskela, M.; Kaunisto & K.; Apilo, T. (toim.) VTT Technology 152, 19-21. Saatavissa myös <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>

Vesalainen, J. & Valkokari, K. 2014. Liiketoimintaverkostojen moniulotteisuus. Teoksessa Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Valkokari, K.; Salminen, J.; Rajala, A.; Koskela, M.; Kaunisto & K.; Apilo, T. (toim.) VTT Technology 152, 16-17. Saatavissa myös <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>

Westerinen, H.; 2011. Verkostot kunnallishallinnossa – tapausesimerkkinä Tampereen kaupunki. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Valtio-oppi.

Ekotuki 2015. Ekotukitoiminnan askeleet. Viitattu 2.8.2015. <http://www.ekotuki.fi/toiminta/>

Ekotukitoiminnan yhteiskysely. Helsinki osa-aineisto.

Ekotukitoiminnan yhteiskysely. Espoo osa-aineisto.

Ekotukitoiminnan yhteiskysely. Turku osa-aineisto.

Ekotukitoiminnan yhteiskysely. Oulu osa-aineisto.

Covenant of Mayors 2015. Viitattu 16.8.2015.  
[http://www.covenantofmayors.eu/about/signatories\\_en.html](http://www.covenantofmayors.eu/about/signatories_en.html)

Jyväskylän yliopisto 2015. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Sosiaaliset verkostot. Viitattu 12.8.2015. <http://kans.jyu.fi/>

Kunnat.net 2015. Kunnan tehtävien kustannukset. Viitattu 7.6.2015.  
<http://www.kunnat.net/fi/kunnat/kunnan-tehtavat/tehtavien-kustannukset/Sivut/default.aspx>

Kuuden suurimman kaupungin kaupunginjohtajien ilmastoverkosto. Viitattu 18.7.2015).  
[http://www.stadinilmasto.fi/files/2013/04/Kumppanuus\\_Kuutoskaupunkien-ilmastoaloitteet1.pdf](http://www.stadinilmasto.fi/files/2013/04/Kumppanuus_Kuutoskaupunkien-ilmastoaloitteet1.pdf)

Rakennerahastot.fi 2015. Valtakunnallinen 6aika -rahoitus. Viitattu 20.6.2015.  
<https://www.rakennerahastot.fi/valtakunnallinen-6aika-rahoitus>

Tilastokeskus 2015. Suomi lukuina 2015. Viitattu 7.6.2015.  
[http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/2015/uutinen\\_017\\_2015-06-04.html](http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/2015/uutinen_017_2015-06-04.html)

Turun kaupunki 2015. Kaupunkistrategia Turku 2029. Viitattu 3.8.2015. <http://www.turku.fi/2029>

Ympäristöministeriö 2015a. Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoutus. Viitattu 1.2.2015.  
<http://www.ym.fi/sitoutus2050>

Ympäristöministeriö 2015b. Kansallinen kestävän kehityksen strategia. Viitattu 3.8.2015.  
[http://www.ym.fi/fi-FI/Ymparisto/Kestava\\_kehitys/Kansallinen\\_kestavan\\_kehityksen\\_strategia](http://www.ym.fi/fi-FI/Ymparisto/Kestava_kehitys/Kansallinen_kestavan_kehityksen_strategia)

## **Liitteet**

Liite 1. Ekotukitoiminta suurissa kaupungeissa 2013 – Helsinki, Espoo, Turku ja Oulu

Liite 2. Sisältöanalyysi Helsingin osa-aineisto

Liite 3. Ekotukitoimintamalli, SWOT–analyysi ja kehityskohteet kaupungeittain



## RAPORTTI PDF

Liite (62 sivua) löydettävissä kokonaisuudessaan

[http://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/ekotukitoiminta\\_2013.pdf](http://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/ekotukitoiminta_2013.pdf)

Johanna Korpikoski

# EKOTUKITOIMINTA SUURISSA KAUPUNGEISSA 2013

---

– Helsinki, Espoo, Turku ja Oulu



## Sisältöanalyysi Helsingin osa-aineisto

Liitetaulukko 1. Kannustamisen toimintakulttuuri.

Alkuperäisilmaus (pelkistetty ilmaus tummennettuna)	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Tarkoitan tuella, että on ehdotettu tähän tehtävään, koska itse ehdotin vuorotte- lusysteemiä viime toukokuussa.	Saanut kannatusta tehtävään	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kannustusta...</b>	Kannustus	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kannustuksen Ideoiden</b> hyväksymisen	Kannustus rohkaisuna	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
Lähinnä <b>kehuja</b> siitä, että joku 'viitsii' tehdä tätä työtä.	Positiivien palaute	Positiivinen palaute	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Tukea</b> työhän ja kannustusta	Kannustus rohkaisuna	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kannustavat</b> ottamaan selvää ekoasioita ja kertomaa niistä lisää Helmessä	Kannustus rohkaisuna	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kannustusta.</b>	Kannustus	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kannustusta ja kiitosta</b> antamastani jatkoinfosta	Myönteinen palaute	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kannustus, kiitos, ymmärrys</b>	Myönteinen palaute	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kannustusta sekä ohjeita</b> , mikä on ollut minulle sangen hyödyllistä tehtävää ajatel- len.	Myönteinen palaute, tuen saanti ja hakemi- nen	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kannustavaa keskustelua</b>	Myönteinen vuorovai- kutis	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kannustavaa ja hyvää palautetta</b> tärke- äksi koetusta asiasta	Kannustaminen ja myönteinen palaute	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kannustusta ja apua tarvittaessa.</b>	Tuen saaminen ja hakeminen	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
Ympärilläni on eko-asioista <b>innostuneita</b> ja <b>kiinnostuneita</b> työtovereita ja <b>asioista</b> <b>puhutaan yleisestikin</b> , eli ei tarvitse erikseen aina ottaa tilaa eko keskustelulle.	Myönteinen ilmapiiri	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kannustusta</b>	Myönteinen kannustus	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kannustus on ollut mukavaa</b>	Myönteinen kannus- tus,	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kannustusta ja positiivista palautetta,</b> <b>kiitosta.</b>	Myönteinen palaute	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kiitosta ja kannustusta.</b>	Myönteinen palaute	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri

<b>Kannustusta esimieheltä. Kannustus motivoi tehtävässä ja se on hyödyllistä.</b>	Esimiehen tuki, myönteinen palaute.	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kiinnostusta, tsemppiä</b>	Myönteinen palaute.	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kannustusta ja aikaa</b> ekotukitehtävien hoitamiseen	Myönteinen palaute.	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kannustusta, kiitosta.</b>	Myönteinen palaute.	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kannustusta ja tukea ympäristöasioissa</b>	Kannustusta ja tukea	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri
<b>Kannustusta.</b> Muut työyhteisön jäsenet myös <b>yrittävät omalta osaltaan vaikuttaa</b> ympäristöasioihin parhaansa mukaan. Olen kokenut tuen hyödylliseksi, koska se vähentää oman työni määrää.	Kannustus	Kannustaminen	Kannustamisen toimintakulttuuri

Taulukko 2. Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri.

<b>Alkuperäisilmaus (pelkistetty ilmaus tummennettuna)</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Päälouokka</b>
Työyhteisössä on <b>KEKE-tiimi</b> , jonka jäsenet ovat vaihtelevasti motivoituneita työhön.	Tiimin vertaistuki	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
<b>Samassa paikassa muita eko-henkilöitä</b> , joiden tuki on mahtavaa.	Vertaistuki, muut eko-henkilöt	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
<b>Olen saanut työparin.</b>	Vertaistuki, työpari	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
Positiivista palautettakin ja <b>toisen ekotukihenkilön</b> kaverikseni :)	Vertaistuki, työpari, positiivinen palaute	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
Olen saanut <b>vapaaehtoisen 'varahenkilön'</b> avukseni koska teen nykyisin puolikasta työaikaa ja tuki on ollut tarpeen	Vertaistuki, työpari	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
<b>Eko-tiimin</b> toiminta koulussamme, jolloin vastuu jakautuu	Vertaistuki, tiimi	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
Lähinnä <b>tuki on tullut muilta 'ekoihmisiltä'</b> , muut ovat kommentoineet tempauksiamme melko harvoin. Mutta silloin kun kommenttia tulee, on se ollut positiivista, ja tuntunut mukavalta ja kannustanut jatkamaan.	Vertaistuki, myönteinen palaute	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
Työyhteisössäni on <b>2 ekotukihenkilöä. Eko-työt jaetaan.</b>	Vertaistuki ja vastuu	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri

Meillä on työyhteisössä <b>2 ekotukihenkilöä, joten saamme tukea toisiltamme ja esimieheltä</b> . Muut työyhteisön jäsenet eivät tue toimintaa.	Vertaistuki ja esimiehen tuki	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
<b>Ekotukiryhmämme on paras tuki</b> , yhteishenki on hyvä. Oman työyhteisön enemmistö on ottanut asian omakseen ja <b>huumorilla vedetään yhdessä niitä, jotka vielä pyristelevät vastaan</b> .	Vertaistuki, työyhteisön yhteisvoima	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
Olen saanut <b>apua edelliseltä ekotukihenkilöltä</b> . Se on ollut erittäin hyödyllistä.	Vertaistuki	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
Olen saanut työparin, jonka kanssa jalkautamme ympäristöasioita oppilaille ja kollegoille. Projekteissa muut kollegat ovat myönteisesti mukana.	Vertaistuki, työpari, myönteinen osallistuminen	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
Oppilaskunnan vetäjien kanssa <b>suunniteltu yhteistä toimintaa</b> .	Vertaistuki, yhteistyö	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
<b>Tempauksia järjestäessä</b> työyhteisössä on <b>mitäkin vastuuhenkilöitä</b>	Vertaistuki, ideointi	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
Äitiyslomani aikana järjestyi <b>hyvä ekotukisijainen</b> . Se oli mainio tuki! Homma eteni poissa ollessani paljon!	Jatkuvuus, ekotukisijainen	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
<b>Meillä on ympäristötiimi, johon kuuluu 5-6 opettajaa</b> . Myös Palmian henkilökunta osallistuu toimintaan.	moniammatillinen tiimityö, yhteistyö yli toimialarajojen	Rajat ylittävä yhteistyö	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
<b>Toinenkin ekotukihenkilön kurssin käynyt. yhdessä kivempaa</b> .	Vertaistuki	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
<b>Rehtori tukee</b> koulutustani. Minulla on kollega jolla on sama koulutus ( <b>ekotukihenkilö</b> ) ja meidän yhteistyö on <b>hyvää</b> .	Esimiestuki, vertaistuki	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
Edellinen ekotukihenkilö, joka on nyt <b>osa-aikaeläkkeellä on aina valmis auttamaan ja opastamaan</b> , jos tarvitsen neuvoja. Mielestäni olen saanut hyvin tukea ekotoimintaan.	Mentori, tuen saaminen ja hakeminen	Osaamisen jakaminen	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
Meillä on <b>toimiva Keke-tiimi ja osallistumme kaikki</b> oppilaiden Ympäristöraadin vetämiseen.	Tiimityö ja yhteistyö	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
- samanhenkisten työtovereiden kanssa <b>pohdittu asioita - käynnistetty ekotyöryhmä</b>	Vertaisryhmä, ekotyöryhmä	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
<b>Tukea ryhmien vetämisessä</b> .	Tuen hakeminen ja saaminen	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
Saan apua ihanilta kollegoilta <b>teemapäivien yms. toteutuksessa. Eräs ihana avustaja on erittäin sitoutunut ekotoimintaan</b> , niin häneltä olen saanut tukea ja neuvoja!!	Tuen hakeminen ja saaminen, vertaistuki	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri



<b>Avustaja on auttanut</b> roskisten jakamisessa luokkiin ja kartonkijätteen keräystarpeen kartoittamisessa.	Vertaistuki, toimintaan ryhtyminen	Vertaistuki	Jaetun asiantuntijuuden toimintakulttuuri
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------	-------------	-------------------------------------------

Taulukko 3. Kanssakäymisen toimintakulttuuri.

Alkuperäisilmaus (pelkistetty ilmaus tummennettuna)	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Palaveriin <b>osallistutaan</b> , omista työryhmissä pidetään asiaa esillä, saan joskus myönteistä palautetta.	Kanssakäyminen, tiedonvaihto, myönteinen palaute	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
<b>Saamme aina 'tilaa'</b> kun yksikön ekotukihenkilöt <b>esittelemme</b> ekoasioita, käymme läpi Kuukausikirjettä tms.	Kanssakäyminen, tiedonvaihto, myönteinen palaute	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
Esille ottamiini asioihin <b>suhtaudutaan positiivisesti</b> . Se ei silti muutu toiminnaksi.	Tietoisuus, passiivisuus	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
<b>Tiimiäikaa</b>	Kanssakäyminen, tiedonvaihto	Kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
Yhteisissä kokouksissa asioista <b>olla</b> an <b>kiinnostuneita</b> , mutta vuosien jälkeenkin esim. jätteiden lajittelu tuottaa monille tuskaa...	Kiinnostus, tietoinen ajattelu	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
Olen saanut <b>kannatusta ideoilleni ja keskustelemme yhdessä</b> esim. paperinsäästöstä ja kierrätyksestä.	Myönteinen palaute ja yhteisöllinen keskustelu	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
Mahdollisuus pitää <b>ekotukiasioista ääntä tietyissä kokouksissa</b>	Kanssakäyminen, tiedonvaihto, mahdollistaminen	Kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
Kysymykset pönkittävät <b>omaa ekoa</b> , kun osaa vastata.	Itsetunnon vahvistuminen osaamisesta	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
<b>Kiinnostusta, vaikka palaverissa.</b>	Mahdollistaminen, kanssakäyminen	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
<b>Kuuntelevat kiinnostuneesti ja osallistuvasti</b> ekotukikirjeestä valitsemani asiat, jotka saan esittää yhteisessä infossa. Jäteasioista keskusteltu viime aikoina paljon toiminnan alkaessa uudisrakennuksessa.	Osallistuminen, keskustelu	Osallistuminen, keskustelu	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
Työyhteisöni on kokenut <b>keskustelut mielenkiintoisina, tosin vähän huvittavina</b> . Ympäristöasioita ei oteta riittävän vakavasti.	Yhteisöllinen asioista keskustelu	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
<b>Kysymiset osoittavat kiinnostusta asiaan</b>	Yhteisöllinen asioista keskustelu	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
<b>Asiaa pidetään tärkeänä</b>	Tietoinen ajattelu	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
<b>Kysymyksiä arkipäivän tilanteisiin</b> , miten toimitaan ja menetellään erilaisissa tilanteissa.	Yhteisöllinen keskustelu	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri

Osa työkavereista on kiinnostunut ekoasioista ja kysyy esim. neuvoa. Eli siis <b>suhtautuu ekoiluun positiivisesti koen sen kannustavana.</b>	Kiinnostus ja myönteinen suhtautuminen	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
Ovat olleet <b>kiinnostuneita</b> , joka edesauttaa ehkä yrittämään enemmän, jos olisi aikaa!!!	Kiinnostus	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
<b>Keskustelemme kuukausittain</b> yksikkö palaverissa ekoasioista ja sieltä saamme kommentteja asiaan liittyen. Osa on hyödyllisiä ja osa ei.	Mahdollistaminen, yksikköpalaveri	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
Jätteiden <b>lajitteluun kiinnittävät useat huomiota</b> , porukka lukaisee mielellään ekotukikirjeen (jos huomaavat kahvipöydällä) ja tulee huomautuksia kertakäyttökuppien käytöstä oikeiden kuppien tilalla kahvituksissa.	Tietoinen ajattelu	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
Mahdollistettu peruskoulutukseen pääsy. jos olen esittänyt asioita, on <b>osallistuttu keskusteluun.</b>	Mahdollistaminen, yhteisöllinen keskustelu	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri
Opettajista koostuva ympäristöryhmämme on ympäristöasioihin <b>erittäin myönteisesti suhtautuvaa porukkaa</b> , mutta meillä kaikilla on jo niin paljon muitakin työtehtäviä, että ympäristöasioiden miettiminen helposti lykkäytyy kiireellisempien asioiden takia. Jos joskus pidämme <b>ympäristöpuheenvuoroja kollegoille tai oppilaille</b> , siihen on kyllä aina suhtauduttu myönteisesti. Kyllä <b>kaikki työyhteisömme jäsenet tiedostavat</b> ympäristönsuojelun ja ekologisen elämäntavan tärkeyden.	Tietoinen ajattelu, myönteinen ilmapiiri	Sosiaalinen kanssakäyminen	Kanssakäymisen toimintakulttuuri

Taulukko 4. Yhteistyön toimintakulttuuri.

Alkuperäisilmaus (pelkistetty ilmaus tummennettuna)	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<b>Yhdessä kierrätystä, kompostointia</b>	Toimintaan ryhtyminen, yhdessä tekeminen	Yhdessä tekeminen	Yhteistyön toimintakulttuuri
<b>Yhdessä olemme suunniteltu</b> miten toimimme ekologisesti kaikessa mahdollisessa tapauksessa. Roskien lajittelussa, sähkön ja vedenkäytössä. Kuten myös lämmön säännöstelemisessä tarpeiden mukaisesti.	Yhteistyö, suunnittelu	Yhdessä suunnittelu	Yhteistyön toimintakulttuuri
<b>Pidetään kiinni sovituista käytännöistä</b> jätteenlajittelun, paperin/ energiansäästön ja tarpeenmukaisten järkevien materiaalitilausten suhteen.	Pelisääntöjen noudattaminen	Yhdessä sopiminen	Yhteistyön toimintakulttuuri
He <b>ymmärtävät asian ja</b> ovat ilmoittaneet, että heitä saa potkia asiassa eteenpäin.	Pelisääntöjen noudattaminen	Yhdessä sopiminen	Yhteistyön toimintakulttuuri

Useimmat henkilöt ovat mukana asiassa mutta löytyy vanhakantaista ajatteluaakin ettei kuulu mulle. olen tehnyt tiettäväksi ekotoiminnan tärkeyden silti ajatuksia on niin montaa kun ihmistäkin. <b>Ideani ovat olleet hyviä ja toteutettukin yhteistyössä. Ekotiimini kokoukset on olleet antoisia</b> juuri silloin kun saa uusia innostumaan mukaan!	Ideointi, toteutus, ekotiimi	Yhdessä tekeminen	Yhteistyön toimintakulttuuri
<b>Osa työkavereista auttanut</b> mm. kierrätysasioiden uudelleen organisoinnissa, jonka ensitoikseni järjestin. Olen kokenut hyödylliseksi, onneksi <b>mitäkin asiasta kiinnostuneita on</b> työyhteisössäni.	Toimintaan ryhtyminen, kiinnostus	Yhdessä tekeminen	Yhteistyön toimintakulttuuri
Ehdottamiini kyselyihin, projektiehdotuksiin ja toimenpiteisiin <b>suhtaudutaan myönteisesti</b> . Luokanopettajat ovat myös antaneet <b>tilaa tuntityöskentelyyn</b> luokissa. <b>Yhteistä suunnittelua esiintyy</b> myös, esim. koko koulun teemapäivät.	Myönteinen ilmapiiri, mahdollistaminen, yhteistyö	Yhdessä suunnittelu	Yhteistyön toimintakulttuuri
<b>Yhteiset keskustelut</b> esimerkiksi työn sisällöstä. Ei ole tarvinnut pelkästään yksin esimerkiksi kierrätysasioiden tyhjennystä hoitaa.	Yhteistyö, tekeminen, keskustelut	Yhdessä tekeminen	Yhteistyön toimintakulttuuri
Työtoverit <b>auttavat kierrätettävien materiaalien 'roudaamisessa' ja ovat aktiivisia</b> näyttelyiden järjestämisessä. <b>Keskustelevat</b> ekoaiheista.	Yhteistyö ja keskustelu	Yhdessä tekeminen	Yhteistyön toimintakulttuuri
Työyhteisö on pitänyt hyvänä että näistä asioista <b>keskustellaan ja asioille tehdään myös jotain</b>	Yhteisöllinen keskustelu ja toimintaan ryhtyminen	Yhdessä sopiminen	Yhteistyön toimintakulttuuri
<b>Työyhteisössä on oltu iloisia siitä</b> , että ympäristöasiat näkyvät koulussamme aiempaa enemmän. Lisäksi ympäristöraati on ollut suosittu.	Myönteinen ilmapiiri, toimintaan ryhtyminen, osallistuminen	Yhdessä tekeminen	Yhteistyön toimintakulttuuri
Aiheeseen liittyvät teemapäivät on <b>järjestetty hyvässä yhteistyössä</b> .	Yhteistyötyö, teemapäivät	Yhdessä tekeminen	Yhteistyön toimintakulttuuri
<b>Yhteistä suunnittelua ja kannustusta työhön</b> . On ollut hyödyllistä.	Myönteinen kannustus, yhteistyö	Yhdessä suunnittelu	Yhteistyön toimintakulttuuri
Olemalla hengessä mukana ja <b>noudattamalla yhteisiä sovittuja ekotukiasioita</b> , mm. säästämällä sähköä, välttämällä turhaa tulostamista ja ennaltaehkäistä syntyvää jätettä ja jne.	Toimintaan ryhtyminen ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen	Yhdessä sopiminen	Yhteistyön toimintakulttuuri
<b>-yhteiset tavoitteet</b>	Yhteiset tavoitteet	Yhdessä sopiminen	Yhteistyön toimintakulttuuri
<b>Olemme esim. miettineet yhdessä kuinka tehdä</b> kestävä kehityksen mukaisia askarteluja.	Yhdessä tekeminen, ideointi	Yhdessä suunnittelu	Yhteistyön toimintakulttuuri

Taulukko 5. Tekemisen toimintakulttuuri.

Alkuperäisilmaus (pelkistetty ilmaus tummennettuna)	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
-----------------------------------------------------------	-----------	-----------	-----------

<b>Osallistumista</b> käytännön toimiin, jonka koen hyödylliseksi.	Toimintaan ryhtyminen	Osallistuminen toimintaan	Tekemisen toimintakulttuuri
No enimmäkseen ovat <b>kierrättäneet</b> , kopiointi on vielä vaiheessa	Toimintaan ryhtyminen	Osallistuminen toimintaan	Tekemisen toimintakulttuuri
Jätteiden lajitteluun ollaan <b>lähdetty aika hyvin mukaan</b> .	Toimintaan ryhtyminen	Osallistuminen toimintaan	Tekemisen toimintakulttuuri
Työkaverini ovat omalta osaltaan kyselleet esim. kierrätyksestä, mihin mikin jäte kuu- luu. <b>Olen kokenut tuen hyödylliseksi</b> .	Toimintaan ryhtyminen	Osallistuminen toimintaan	Tekemisen toimintakulttuuri
Kaikki yrittävät <b>noudattaa ohjeita mahdollisuuksien mukaan</b>	Toimintaan ryhtyminen	Osallistuminen toimintaan	Tekemisen toimintakulttuuri
Ainakin kovasti yrittävät <b>noudattaa ohjeita</b> energiansäästöstä, jätteiden lajittelusta ym.	Toimintaan ryhtyminen	Osallistuminen toimintaan	Tekemisen toimintakulttuuri
<b>He ovat lähteneet</b> mukaan lajitteluun ja paperinsäästöön	Toimintaan ryhtyminen	Osallistuminen toimintaan	Tekemisen toimintakulttuuri
Minulta <b>kysellään ekotukitoimintaan</b> liittyvistä asioista ja toimitaan niiden mukaan. Myös muut ottavat asioita selvää	Kiinnostus ja toimintaan ryhtyminen	Osallistuminen toimintaan	Tekemisen toimintakulttuuri
Olen <b>saanut tukea yhteisissä ympäristöasioissa</b> ja monessa asiassa (esim. kierrätyksessä) on <b> tapahtunut edistystä!</b>	Tuki ja toimintaan ryhtyminen	Osallistuminen toimintaan	Tekemisen toimintakulttuuri
Osittain luopuneet kertakäyttöasioista , <b>tuhlataan vähemmän.</b> VALOT jne.	Toimintaan ryhtyminen	Osallistuminen	Tekemisen toimintakulttuuri
<b>Ovat olleet valmiita kokeilemaan muutoksia.</b>	Toimintaan ryhtyminen	Osallistuminen	Tekemisen toimintakulttuuri
<b>Osallistuvat</b> kierrätykseen	Toimintaan ryhtyminen	Osallistuminen	Tekemisen toimintakulttuuri
Ainakin suurin osa <b>pyrkii lajittelemaan jätteitä</b> .	Toimintaan ryhtyminen	Osallistuminen	Tekemisen toimintakulttuuri
Työkaverit ovat olleet <b>kiinnostuneita ja ovat luokkiensa kanssa osallistuneet</b> suunniteltuihin tapahtumiin/projekteihin.	Kiinnostus, osallistuminen	Osallistuminen	Tekemisen toimintakulttuuri

Taulukko 6. Kehittämisen toimintakulttuuri.

<b>Alkuperäisilmaus (pelkistetty ilmaus tummennettuna)</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>
Saan <b>apua</b> kehitys projekteihin sitä pyytäessäni.	Tuki kehittämiseen	Toiminnan kehittäminen	Kehittämisen toimintakulttuuri
<b>Innostunutta toiminnassa mukanaoloa</b> ja yhteisiä suunnitelmia esim. roskien lajittelun kehittämiseksi.	Toimintaan ryhtyminen, ideointi	Kehittäminen	Kehittämisen toimintakulttuuri
Osa työtovereista <b>ottaa myös itse selvää asioista ja on kiinnostunut kehittämään</b> mm. lajittelua.	Kiinnostus, ideointi	Kehittäminen	Kehittämisen toimintakulttuuri
<b>Tarjotaan apua, osoitetaan tukea, kiitetään hyvistä työstä ja annetaan ehdotuksia parannuksiin jne.</b>	Tuen saaminen, myönteinen palaute, ideointi	Kehittäminen	Kehittämisen toimintakulttuuri

<b>Ovat aidosti mukana kehittämässä</b> ratkaisuja kierrätykseen ja konsulttoimassa asiakkaitakin asian tiimoilta.	Ongelmaratkaisu, tiedonvaihto	Kehittäminen	Kehittämisen toimintakulttuuri
<b>Yhteistä ideointia yms.</b> Erittäin hyödyllistä keskustelua ympäristöasioista työkavereiden (kollegoiden) kanssa.	Ideointi, yhteisöllinen keskustelu kollegoiden kanssa	Kehittäminen	Kehittämisen toimintakulttuuri
Työyhteisö on ollut erittäin <b>vastaanottavainen ja kannustava</b> . Olemme <b>yhdessä suunnitelleet toimintamme toteuttamista</b> . Kollegani ovat antaneet <b>erittäin hyviä ideoita jaettavaksi eteenpäin</b> .	Yhdessä suunnittelu, ideointi	Kehittäminen	Kehittämisen toimintakulttuuri

Taulukko 7. Tukemisen toimintakulttuuri.

<b>Alkuperäisilmaus (pelkistetty ilmaus tummennettuna)</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>
<b>Työyhteisöni on ekotukitoiminnan 'kehto' ja saan kaiken mahdollisen tuen.</b>	Tuen saaminen ja hakeminen	Sosiaalinen tukeminen	Tukemisen toimintakulttuuri
<b>Olen saanut apua</b> ja olen kokenut sen hyödylliseksi.	Tuen saaminen ja hakeminen, myönteinen	Tukeminen	Tukemisen kulttuuri
<b>Saan työaikaa ja tukea</b> esim. kierrätykseen	Mahdollistamien, tuen saanti ja hakeminen	Tukeminen	Tukemisen toimintakulttuuri
<b>Työtäni arvostetaan ja ammattitaitooni luotetaan.</b>	Itsetunnon vahvistuminen	Henkinen tukeminen	Tukemisen toimintakulttuuri
Tukea toteuttaa ekotoimintaa omassa työpisteessäni. <b>Myönteinen palaute työkavereilta motivoi jatkamaan ekotoimintaa.</b>	Mahdollistaminen, myönteinen palaute	Tukeminen	Tukemisen toimintakulttuuri
<b>Ovat kiinnostuneita, auttavat tarvittaessa.</b>	Kiinnostus ja tuen hakeminen ja saaminen	Tukeminen	Tukemisen toimintakulttuuri

Taulukko 8. Yhteisvoiman toimintakulttuuri.

<b>Alkuperäisilmaus (pelkistetty ilmaus tummennettuna)</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>
<b>Työyhteisö on sitoutunut</b> kestäväan kehitykseen ja on samanhenkistä. <b>Työyhteisö yhdessä miettii</b> tapahtumissa ja toiminnassa tilaisuuden luonnetta ja sen ympäristövaikutuksia.	Yhteistyö, sitoutuminen	Yhteisvoima	Yhteisvoiman toimintakulttuuri
Meillä ekotukitoiminta on <b>osa arkea</b> . Sitä ei erotella muusta toiminnasta. <b>Keskustelomme päivittäin ympäristökasvatukseen liittyvistä asioista.</b>	Yhteisvoima, tiedon jakaminen	Yhteisvoima	Yhteisvoiman toimintakulttuuri

Toimipisteessämme <b>kaikki työntekijät ovat koulutautuneet ekotukitoimintaan, joten olemme hyvin motivoituneet koko porukka.</b>	Yhteisvoima	Yhteisvoima	Yhteisvoiman toimintakulttuuri
Päiväkoti on Vihreä Lippu-päiväkoti, joten kaikki työntekijät ottavat huomioon kestävä- n kehityksen ekologisuuden. <b>Toimimme yhteistyössä.</b>	Yhteisvoima ja Vihreä lippu	Yhteisvoima	Yhteisvoiman toimintakulttuuri
<b>Oma työyhteisöni innostuu uusista ekoajatuksista ja toteutamme niitä kaikki työssämme.</b> Pyrimme kaikki säästämään energiaa (sammutamme valoja, säädamme lämpötiloja ym.), kierrätämme, huomioimme materiaaleja leluissa ja askarteluissa ym. <b>Opastamme kaikki asiakkaitamme ekoajatteluun.</b> Oman työyhteisön tuki on erittäin tärkeää.	Yhteisvoima, tiedon jakaminen	Yhteisvoima	Yhteisvoiman toimintakulttuuri
<b>Ekotukiryhmä on innostunut, koko talo sitoutuu pieniin askeliin</b>	Yhteistyö, sitoutuminen	Yhteisvoima	Yhteisvoiman toimintakulttuuri

Taulukko 9. Tiedonvaihdon toimintakulttuuri.

Alkuperäisilmaus (pelkistetty ilmaus tummennettuna)	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<b>Neuvoja ja apua</b> , mihin ottaa yhteyttä, jos jokin on epäselvää.:)	Tuen saaminen ja hakeminen	Tiedonvaihto	Tiedonvaihdon toimintakulttuuri
<b>Tietyt jätekysymykset</b> ovat välillä vaikeita, niihin olen saanut apua	Tuen saaminen ja hakeminen	Tiedonvaihto	Tiedonvaihdon toimintakulttuuri
<b>Vinkkejä</b> hyvistä linkeistä tai yhteistyökumppaneista. On ollut hyödyksi.	Tiedonvaihto	Tiedonvaihto	Tiedonvaihdon toimintakulttuuri
<b>Konkreettista apua, neuvoja</b>	Tuen saaminen ja hakeminen	Tiedonvaihtaminen	Tiedonvaihdon toimintakulttuuri

Taulukko 10. Arvioinnin toimintakulttuuri.

Alkuperäisilmaus (pelkistetty ilmaus tummennettuna)	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Toimintaa pidetään hyödyllisenä ja <b>voin käyttää siihen tarvitsemani ajan</b>	Toiminnan arviointi, mahdollistaminen	Arviointi	Arvioinnin toimintakulttuuri
Työkaverit ovat ottaneet ihan hyvin vastaan <b>palautetta minulta ja saamani tuki on hyödyllinen.</b>	Palautteen antaminen ja saatu tuki	Arvioiminen	Arvioinnin toimintakulttuuri

Taulukko 11. Hierarkkinen toimintakulttuuri.

Alkuperäisilmaus (pelkistetty ilmaus tummennettuna)	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Organisaatiossa ympäristöasiat <b>pitää jatkossa keskittää jonkun päällikköäson henkilön vastuulle.</b> Ympäristöasiat alkavat olla kaupungin ilmastomuutoksen hillintä- ja energiankulutuksen vähentämistavoitteineen niin laajoja, että niitä ei tavallinen työntekijä voi yksinään suunnitella ja päättää.	Liian vaativat tehtävät	Hierarkia	Hierarkkinen toimintakulttuuri
<b>Ihmiset ovat totelleet</b>	Totteleminen	Hierarkkinen	Hierarkkinen toimintakulttuuri

Taulukko 12. Luottamuksellinen toimintakulttuuri.

Alkuperäisilmaus (pelkistetty ilmaus tummennettuna)	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Olen päässyt koulutukseen, Ämmänsuole ja kokoukseen, alueen, joka oli suunnattu ekotukihenkilöille työkaverit ovat myös tukemassa osaltaan ekotoimintaa meidän omassa toimipisteessä. <b>Positiivinen asenne koko asiaan. Asioista keskustellaan avoimesti ja 'vapautuneesti'.</b>	Mahdollistamine, yhteisöllinen avoin keskustelu	Avoin vuorovaikutus	Luottamuksellinen toimintakulttuuri

Taulukko 13. Omatoimisuuden toimintakulttuuri.

Alkuperäisilmaus (pelkistetty ilmaus tummennettuna)	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<b>Osaavat itse arvioida miten toimia ekologisesti</b>	Tietoinen ajattelu	Itsearviointi, omatoimisuus	Omatoimisuuden toimintakulttuuri

# Ekotukitoimintamalli, SWOT–analyysi ja kehityskohteet kaupungeittain

Kaupunki: HELSINKI

Taulukko 1. Ekotukitoiminnan kuvaus kaupungeittain

<b>Kuvaus: Lähtötilanne/tausta</b>
<p>Helsingin kaupungilla työskentelee noin 40 000 työntekijää ja kaupunki on täten Suomen suurin työnantaja. Suurin osa kaupungin työntekijöistä ei ole saanut koulutuksessaan tietoa oman työn ympäristövaikutuksista ja niiden pienentämisestä. Tavoitteena on, että työntekijät tunnistaisivat oman työnsä ympäristövaikutukset ja ottaisivat ympäristöä vähemmän kuormittavat toimintatavat käyttöönsä. Tieto energia- ja ekotehokkaista ratkaisuista on kuitenkin hajallaan ja välillä vaikeasti ymmärrettävää. Tieto tulisikin viedä lähelle työntekijää selkeästi esitettynä. Helsingin ympäristökasvattajien yhteistyöryhmässä luotiin tähän tarpeeseen ekotukitoiminta. Vaikutteita otettiin muun muassa atk-tukihenkilötoiminnasta ja WWF:n GreenOffice -järjestelmästä.</p> <p>Ekotukitoiminta alkoi Helsingissä vuonna 2006. Toiminta oli yksi Helsingin ekologisen kestävyys ohjelman toimenpiteistä. Tavoitteena oli kouluttaa jokaiseen työyksikköön ekotukihenkilö (1 hlö / max 100 työntekijää). Tavoitteeksi oli lisäksi kirjattu, että vuoden 2008 loppuun mennessä koulutetuja ekotukihenkilöitä olisi 1000.</p>
<b>Kuvaus: Nykytilanne 31.12.2012</b>
<p>Helsingin kaupungissa ekotukitoimintaa koordinoidaan kaupungin ympäristökeskuksesta käsin. Ympäristökeskuksella on vuosina 2012–2014 käytössään 100 000 euroa per vuosi, joilla on voitu palkata kokoaikainen koordinaattori sekä tuottaa koulutuksia ja materiaaleja ekotukihenkilöille.</p> <p>Vuoden 2012 loppuun mennessä Helsingissä oli järjestetty 41 peruskoulutusta, joissa oli koulutettu yhteensä 1008 ekotukihenkilöä. Peruskoulutuksia on järjestetty vuosittain 2-8 kappaletta. Jatkossa Helsingissä on syytä suunnata resurssit jo koulutettujen ekotukihenkilöiden työn tukemiseen kuten muun muassa jatkokoulutukseen ja innostuksen ylläpitämiseen.</p>
<b>Kuvaus: Ekotukitoiminta suhteessa tavoitteisiin</b>
<p>Helsingissä asetetaan vuosittain tavoitteita ekotukitoiminnan koordinaatiolle kuten koulutusten ja konsultointien määrälle sekä viestinnälle. Vuonna 2012 kaikki toiminnalle asetetut tavoitteet saavutettiin.</p> <p>Toiminnalle ei ole vielä asetettu isompia määrällisiä kaupunkitasoisia tavoitteita. Viestiä kaupungin 2 % vuosittaisesta energiansäästötavoitteesta on viety aktiivisesti eteenpäin verkostossa.</p> <p>Vuoden 2012 marraskuun peruskoulutuksen jälkeen saavutettiin HEKO-ohjelmassa asetettu tavoite tuhannesta koulutetusta ekotukihenkilöstä.</p>
<b>Kuvaus: Tärkeimmät saavutukset / onnistumiset</b>
<p>Helsingin ekotukitoiminnasta on tehty useita tutkimuksia ja selvityksiä, joissa on muun muassa tunnistettu ekotukitoiminnan onnistumisen kriteerejä ja tekijöitä sekä toiminnan vahvuuksia.</p> <p>Ohessa muutama listattuna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toiminta on kaikin puolin käytännönläheistä ja konkreettista.</li> <li>- Toiminnan myötä on saatu rakennettua innostuneiden ihmisten verkosto, joka saa toiminnasta uudenlaista draivia omaan työhönsä.</li> <li>- Toiminnassa hyödynnetään tehokkaasti kaupungin omia resursseja.</li> <li>- Ekotukitoiminta voi olla se alkuun paneva voima, jonka myötä ympäristöasiat nivoutuvat koko</li> </ul>



- organisaation toimintaan ja palveluiden kehittämiseen.
- Toiminnan myötä ympäristöä vähemmän kuorimittavat toimintatavat leviävät myös työntekijöiden yksityiselämään.

Taulukko 2. Kaupungin ekotukitoimintamallin nykyiset vahvuudet, heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekotukihenkilöiden määrä ja toiminnan laajuus</li> <li>- Hyvät koulutukset ja tukimateriaalit</li> <li>- Asiantuntijat kaupungin sisältä</li> <li>- Virastojen yhteistyö</li> <li>- Yhdyshenkilöverkosto</li> <li>- Pääkaupunkiseudun yhteistyö</li> <li>- Kuutoskaupunkien yhteistyö</li> <li>- Kaupunkikohtaista / virastokohtaista (koulutusten räätälöitävyys)</li> <li>- Toiminnan muovautuvuus</li> <li>- Tukee/täydentää virastojen ympäristöjärjestelmätöitä</li> <li>- Kiinnostus muissa kaupungeissa</li> <li>- Siirtyy työntekijöiden vapaa-aikaan</li> <li>- Oman työn mielekkyys kasvaa</li> <li>- Kaupungin ympäristöpolitiikka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toiminta edelleen määräaikaisen koordinaation varassa → jatkuvuusongelma</li> <li>- Riittämätön tuki ekotukihenkilöille</li> <li>- Suhde ympäristöjohtamiseen on jäänyt ohueksi</li> <li>- Vaikutusten mittaaminen</li> <li>- Johdontuen puute</li> <li>- Tavoitteellisuuden ja ohjaavuuden vähäisyys</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhdyshenkilöverkosto + muut virastojen ympäristöryhmät</li> <li>- Kansallinen verkosto → Yhteistyö muiden kaupunkien kanssa</li> <li>- Taloudellisten säästöjen todentaminen</li> <li>- Muovautuvaisuus</li> <li>- Taloudelliset säästöt kaupungille</li> <li>- Johdontuki</li> <li>- Voi olla useampikin ekotukihenkilö per työyhteisö</li> <li>- Ekotukitoimijoiden väliset yhteistyöhankkeet ja yhteistyöfoorumien kehittäminen</li> <li>- Uusien tavoitteellisuutta ohjaavien työkalujen kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resurssien loppuminen (jatkuvuuden puute)</li> <li>- Virastoissa ajanpuute ja resurssipula (taloudellinen taantuma)</li> <li>- Ekotukihenkilöiden motivaation hiipuminen</li> <li>- Käytössä olevat erilaiset ympäristövastuullisuutta tukevat keinot eivät tue toisiaan</li> </ul>

Taulukko 3. Ekotukitoimintamallin kehityskohteet, joihin ekotukikoordinaattorin pitää jatkossa tarttua

MERKITTÄVIMMÄT ASIAT, JOIHIN PITÄÄ TARTTUA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- innostuksen ja osaamisen kehittäminen</li> <li>- vaikutusten arviointi</li> <li>- sisällön kehittäminen</li> <li>- yhteistyön kehittäminen</li> </ul>

Kaupunki: ESPOO

Taulukko 1. Ekotukitoiminnan kuvaus kaupungeittain

Kuvaus: Lähtötilanne/tausta
<p>Ekotukitoiminnan aloittamisen taustalla oli Pääkaupungin ilmastostrategia ja Espoon toimenpideohjelma ilmastostrategian toteuttamiseksi. "Ympäristövastuuhenkilöiden" kouluttaminen (tavoite 50 hlöä vuonna 2009) oli kirjattu myös Espoo-strategiaan 2009–2011. Ekotukitoiminta aloitettiin vuonna 2009 EU-rahoitteisen Julia 2030-hankkeen (2009–2011) resurssien turvin. Ensimmäiset ekotukihenkilöt koulutettiin marras-joulukuussa 2009.</p> <p>Ekotukitoiminnan aloittamisessa tehtiin tiivistä yhteistyötä muiden Julia 2030-hankkeeseen osallistuvien kuntien kanssa. Merkittävää tukea ja käytännön apua saatiin Helsingistä, jossa ekotukitoiminta oli kehitetty ja aloitettu jo vuonna 2006. Helsingistä lainattiin sekä toimintamuotoja että valmiita materiaaleja. Julia-hankkeen päätyttyä ekotukitoiminta vakiintui pysyväksi toimintamuodoksi v. 2012 alusta lähtien.</p>
Kuvaus: Nykytilanne 31.12.2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekotukikoordinaatio, missä organisaatiossa (vastuutaho): Ympäristökeskus</li> <li>- Ekotukikoordinaation resurssit: ympäristökeskuksessa vakituinen toimi, jonka tehtäviin kuuluu ekotukitoiminnan koordinointi (noin puolet työajasta, ei määritelty kirjallisesti)</li> <li>- Koulutetut ekotukihenkilöt: 387</li> <li>- Koulutuksia per vuosi:</li> <li>- peruskoulutukset: 2009: 2 (ensimmäiset marras-joulukuussa), 2010: 8, 2011: 5, 2012: 4</li> </ul>
Kuvaus: Ekotukitoiminta suhteessa tavoitteisiin
<p>Ekotukikoulutukset 4/5 kpl          Uusia ekotukihenkilöitä 80/100          Koulutettuja yhteensä 387/400          Ekotuki-infokirjeitä 7/6          Seudullisia jatkokoulutuksia 5/5          Ekotukitreffit 0/1          Essin Ympäristöasiat-sivusto uudistettu suunnitelman mukaisesti</p>
Kuvaus: Tärkeimmät saavutukset / onnistumiset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekotukitoiminta lähti aluksi (kun käynnistettiin 2009-2010) laajentumaan ennako-odotuksia nopeammin, oleellista tässä oli johdon tuen saaminen kaikilta toimialoilta</li> <li>• Ekotukitoiminnan esittely on vakiopuheenvuorona kaupungin uusien työntekijöiden perehdytyskoulutuksessa (2 krt/vuosi)</li> <li>• koulujen ja päivähoidon kattavat ekotukiverkostot:             <ul style="list-style-type: none"> <li>o kaikkiin päivähoidon yksiköihin koulutettu ekotukihenkilö 2010-2011, suomenkielisen varhaiskasvatuksen tulosyksikössä toimii alueelliset ekotukitapaamiset ja keke-yhdyshenkilöt</li> <li>o lähes kaikkiin kouluihin koulutettu ekotukihenkilö, aukot paikattu järjestelmällisesti 2012-2013</li> </ul> </li> <li>• tietyissä tulosyksiköissä sitouduttu ekotukitoimintaan voimakkaasti; oma väliportaan koordinaatio: nupa, suva, Espoo Catering</li> </ul>

Kaupunki: ESPOO

Taulukko 2. Kaupungin ekotukitoimintamallin nykyiset vahvuudet, heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>- koordinaatio turvattu (vakanssi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- väliportaan koordinaatio puuttuu, massa liian iso yhdelle koordinaattorille riittävän tuen antamiseksi</li> <li>- vaikutusten mittaaminen puutteellista/vaikeaa</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- uuteen kaupungin strategiaan liittyy kestävän kehityksen poikkihallinnollinen kehitysohjelma, jossa ekotukitoiminta mukana</li> <li>- kaupunkiorganisaatiossa toimii poikkihallinnollinen kestävän kehityksen kasvatuksen yhteistyöryhmä (toimiva yhteistyömalli ympäristöasioiden edistämiseen kaupungin toimipaikoissa, erityisesti kouluissa ja päiväkodeissa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- resurssit tiukkenevat, ekotukitoiminnalle ei anneta aikaa</li> </ul>

Taulukko 3. Ekotukitoimintamallin kehityskohteet, joihin ekotukikoordinaattorin pitää jatkossa tarttua

MERKITTÄVIMMÄT ASIAT, JOIHIN PITÄÄ TARTTUA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- väliportaan tuki             <ul style="list-style-type: none"> <li>• niiden ekotukihenkilöiden tukeminen, joilla ei ole väliportaan tukea (esim. toimistoväki)</li> <li>• väliportaan verkoston kokoaminen ja koordinointi (olemassa olevat)</li> </ul> </li> <li>- ekotukihenkilöaukkojen paikkaaminen, eli on vielä tulosityksiköitä, joissa ei ole ekotukihenkilöitä.</li> <li>- ekotukihenkilöille tuotettava materiaalia, jonka avulla voivat motivoida työyhteisöä ympäristötyöhön</li> </ul>

Kaupunki: TURKU

Taulukko 1. Ekotukitoiminnan kuvaus kaupungeittain

Kuvaus: Lähtötilanne/tausta
<p>Ekotukikoulutus aloitettiin syksyllä 2011 osana kestävän kehityksen budjetointia Turun kaupungissa. Taustalla on poliittinen aloite kestävän kehityksen budjetoinnin kehittämistä. Talousohjauksen kautta vuonna 2011 pyydettiin eri tahoja nimeämään ekotukihenkilö. Ekotukitoiminnan leviäminen on osa suurien kaupunkien kaupunginjohtajan ilmastoverkoston ilmastoaloitteista.</p> <p>Turussa ekotukitoiminta on linjattu osaksi kaupungin päästövähennystavoitteiden toteuttamista ja tätä tukemaan on luotu systemaattinen järjestelmä jolla päästövähennystavoitteet kootaan yhteen.</p>
Kuvaus: Nykytilanne 31.12.2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinaatio on hankkeistettu ja koordinaatio hankkeella on Turun keskushallinnossa. Ekotukitoiminta on osa Kestävän kehityksen budjetointia. Hankkeen budjetti on 50 000 eur/vuosi</li> <li>- <b>Koulutettujen määrä</b> Tavoite 2011 50, toteuma 52 Tavoite 2012 100, toteuma 117</li> <li>- 7 peruskurssia vuonna 2012</li> </ul>
Kuvaus: Ekotukitoiminta suhteessa tavoitteisiin
<ul style="list-style-type: none"> <li>- koulutuksen suhteen tavoitteet täyttyivät, ks yllä.</li> <li>- Lisäksi tavoitteena on lähtötilannekartoituksen laatiminen, tähän ei ole asetettu tarkkaa tavoitetta, mutta voidaan sanoa että toteutuma on erinomainen: Vuonna 2011, suunnitelmia valmiina 55 Vuonna 2012, online versiossa 166</li> </ul>
Kuvaus: Tärkeimmät saavutukset / onnistumiset
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kasvatus – ja opetustoimen vähintään 2% käyttösähkönsäästöporkkana osana ekotukitoimintaa, tuotti 569 MWh säästöä, joista 37 yksikkö sai kannustinrahan. Toiminta jatkuu vuonna 2013.</li> <li>- Ekotukitoiminta näkyy yhä useampien yksiköiden omassa viestinnässä.</li> <li>- Tietotaidon koonti <a href="http://www.ekotuki.net">www.ekotuki.net</a> sivustolle, jotta myös konserniyhtiöt pääsevät näkemään tiedon, lähtötilannekartoitukset ovat kaikkien nähtävillä.</li> </ul>

Kaupunki: TURKU

Taulukko 2. Kaupungin ekotukitoimintamallin nykyiset vahvuudet, heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>- läpinäkyvyys alkukartoitusten ja tavoitteiden asetannan suhteen</li> <li>- käyttösähkönsäästöporokkanäytäntö</li> <li>- yhteistyö eri tahojen kanssa (lähialue, kuutos-kaupungit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hankkeistettuna, ei osana vakiintunutta toimintaa</li> <li>- johdon sitoutuminen, laaja ymmärrys asian merkityksestä</li> <li>- vähäinen resurssi suhteessa saataviin hyötyihin ja tarpeisiin</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- systemaattinen laajeneminen ja mittarointi</li> <li>- linkittäminen laajemmin vaikuttavuuteen, mittareihin</li> <li>- sosiaalisen kestävyuden lisääminen osaksi kokonaisuutta (työhyvinvointi, työsuojelu yms)</li> <li>- laajempi laskenta päästövähennystavoitteiden suhteen</li> <li>- laajeta kaupungissa eri toimijoiden ja lähikuntien alueelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jatkuvuuden takaaminen</li> <li>- ei nähdä päättäjien toimesta ekotukitoiminnan hyötyjä pitkällä aikavälillä</li> </ul>

Taulukko 3. Ekotukitoimintamallin kehityskohteet, joihin ekotukikoordinaattorin pitää jatkossa tarttua

MERKITTÄVIMMÄT ASIAT, JOIHIN PITÄÄ TARTTUA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekotukitoiminnan jatkuvuuden takaaminen</li> <li>- Toiminnan vaikutusten mittaaminen</li> <li>- Jatkokoulutusten/tuen kehittäminen</li> <li>- Ekotukihenkilöstöverkoston laajentaminen tasapuolisesti eri puolille konsernia.</li> </ul>

Kaupunki: OULU

Taulukko 1. Ekotukitoiminnan kuvaus kaupungeittain

Kuvaus: Lähtötilanne/tausta
<p>Ekotukitoiminta käynnistettiin Oulussa vuonna 2012 osana <i>ILMO – Oulun seudun ilmastoportti</i> – hanketta. Oulun seudun ympäristötoimen toteuttama kaksivuotinen hanke saa rahoitusta Euroopan aluekehitysrahastosta (EAKR). Ekotukitoiminnan leviäminen suuriin kaupunkeihin on yksi Suomen kuuden suurimman kaupungin kaupunginjohtajan ilmastoverkoston esittämästä kymmenestä konkreettisesta ilmastoaloitteesta.</p>
Kuvaus: Nykytilanne 31.12.2012
<p>Ekotukitoiminnan koordinaatio on Oulun seudun ympäristötoimella. Kouluttajat toimivat asiantuntijat Oulun Jätehuollosta, Oulun hankintapalveluista, Oulun Energialta, Oulun Tilakeskuksesta, Oulun tietotekniikasta sekä Oulun seudun ympäristötoimesta.</p> <p>Ensimmäisen toimintavuoden aikana (vuosi 2012) toiminnan painopiste oli ekotukitoiminnan peruskoulutuksissa. Vuoden aikana järjestettiin kuusi peruskoulutusta, joissa koulutettiin yhteensä 105 kaupungin työntekijää.</p> <p>Vuoden aikana ekotukihenkilöille järjestettiin lisäksi tutustuminen Ruskon jätekeskukseen ja Laanilan ekovoimalaitokseen sekä yksi kaikille ekotukihenkilöille yhteinen tapaaminen, jossa vieraili ulkopuolinen luennoitsija. Tapaamisen aiheena oli motivaatio sekä hyvien käytäntöjen jakaminen.</p>
Kuvaus: Ekotukitoiminta suhteessa tavoitteisiin
<p>Vuoden tavoitteeksi asetettiin 150 koulutettua ekotukihenkilöä. Vaikka tavoitetta ei aivan saavutettu, voidaan koulutettujen määrää pitää hyvänä. Myös toiminnan kattavuus oli hyvä, sillä koulutukseen osallistuttiin lähes kaikista kaupungin hallintokunnista.</p>
Kuvaus: Tärkeimmät saavutukset / onnistumiset
<ul style="list-style-type: none"> <li>- hyvän, toimivan ja Oululle sopivan toimintamallin luominen ja toiminnan vakiinnuttaminen</li> <li>- koulutuksiin saatiin muodostettua asiantunteva ja innostava kouluttajatiimi</li> <li>- koulutettujen määrä vuoden 2012 aikana</li> </ul>

Kaupunki: OULU

Taulukko 2. Kaupungin ekotukitoimintamallin nykyiset vahvuudet, heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>- motivoituneet ja innostuneet ekotukihenkilöt</li> <li>- kouluttajatiimin asiantuntevuus</li> <li>- toiminnan koordinaation pysyvyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vaikutusten mittaaminen ja seuranta</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- toiminnan juurruttaminen osaksi kaupungin keskitettyä koulutusta ja toimintamalleja</li> <li>- toimintamallin laajeneminen yhteistyön avulla Oulun seudulle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hallintokuntien sitoutuminen toimintaan ja osallistuminen toiminnasta aiheutuviin kustannuksiin</li> </ul>

Taulukko 3. Ekotukitoimintamallin kehityskohteet, joihin ekotukikoordinaattorin pitää jatkossa tarttua

MERKITTÄVIMMÄT ASIAT, JOIHIN PITÄÄ TARTTUA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- innostuksen ylläpitäminen</li> <li>- toiminnan vaikutusten mittaaminen</li> <li>- toiminnan sisällön kehittäminen</li> <li>- sisällöltään monipuolisten teemakoulutusten järjestäminen</li> </ul>